



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE FINANZAS Y COMERCIO EXTERIOR
CARRERA: INGENIERÍA FINANCIERA

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del título de:

INGENIERA EN FINANZAS

TEMA:

PLAN OPERATIVO PARA ESTABLECER ESTRATEGIAS DE
SANEAMIENTO A LA CARTERA VENCIDA DE LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASÍ LTDA.,
AGENCIA RIOBAMBA PERÍODO 2015-2016.

AUTORA:

NIEVES ROCÍO ZARUMA PIZHA

RIOBAMBA- ECUADOR
2016

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación ha sido desarrollado por la señorita **Zaruma Pizha Nieves Rocío**; ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizando su contenido, se autoriza su publicación.

Ing. Franqui Fernando Esparza Paz
DIRECTOR DEL TRIBUNAL

Ing. María Elena Espín Oleas
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Nieves Rocío Zaruma Pizha declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 15 de Febrero del 2016

Nieves Rocío Zaruma Pizha

CI. 030250409-7

DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado a Dios por la vida, a mis padres y hermanas por su esfuerzo, apoyo incondicional, a mi hijo Josué Alejandro que me impulsa a seguir adelante y a todas las personas que me apoyaron sin esperar nada a cambio.

Rocío Zaruma

AGRADECIMIENTO

Agradezco al Todopoderoso por la vida y por sus bendiciones, “Todo lo puedo en Cristo que me fortalece”.

Gratitud absoluta a mis padres por haberme dado la vida, por brindarme su amor y por su apoyo incondicional, por habernos acompañado en el camino de ser una profesional.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a la FADE y a nuestra Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior por haber sido el segundo hogar, templo del saber durante todos estos años de estudio.

Al Ing. Franqui Esparza e Ing. María Elena Espín Director y Miembro respectivamente, por su profesionalismo hicieron posible culminar este trabajo de investigación.

Rocío Zaruma

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas	ix
Índice de gráficos.....	xi
Resumen ejecutivo	xiii
Summary.....	xiv
Introducción	1
CAPITULO I. EL PROBLEMA	2
1.1 Planteamiento del Problema.....	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	2
1.1.2 Delimitación del Problema	2
1.2 JUSTIFICACIÓN	3
1.3 OBJETIVOS	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivos Específicos	4
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	5
2.1.1 Antecedentes Históricos.....	5
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	6
2.2.1 Plan Estratégico.	6
2.2.1.1 Para qué sirve el Plan Estratégico.....	7
2.2.1.2 Características del Plan Estratégico	7
2.2.2 Planificación Estratégica.....	8
2.2.2.1. Análisis Estratégico	8
2.2.3 Plan Operativo Anual (POA).....	9
2.2.3.1 Importancia del Plan Operativo Anual	9
2.2.3.2 Objetivos del Plan Operativo	10
2.2.3.3 Características del Plan Operativo Anual	10
2.2.3.4 Ventajas del Plan Operativo Anual.....	11

2.2.3.5	Contenido del Plan Operativo	11
2.2.4.	Gestión financiera	13
2.2.4.1	Funciones	13
2.2.4.2	Fuentes de Información	13
2.2.4.3	Procesos	15
2.2.4.4	Tendencias	15
2.2.4.5	Indicadores	16
2.2.4.5.1	Administración del Efectivo	17
2.2.4.5.2	Ciclo de Caja.....	17
2.2.4.5.3	Rotación del efectivo	18
2.2.4.5.4	Efectivo mínimo para operaciones	18
2.2.4.5.5	Costo de Financiamiento	18
2.2.5	Cobranzas.....	19
2.2.5.1	Diferentes formas de cobranzas	19
2.2.5.2	Políticas de cobranzas	20
2.2.5.3	Estrategias de cobranza.....	20
2.2.5.4	Morosidad	21
2.2.5.4.1	Mora.....	21
2.2.5.4.2	Reducción de los índices de morosidad	21
2.2.5.4.3	Categorías	21
2.2.5.4.4	Provisión sobre la cartera de crédito	22
2.2.5.4.5	Castigos de créditos incobrables	23
2.3	IDEA A DEFENDER	24
2.3.1	VARIABLES.....	24
2.3.1.1	Variable Independiente	24
2.3.1.2	Variable Dependiente	24
	CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO	25
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	25
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	25
3.2.1	Investigación de campo	25
3.2.2	Investigación documental	25
3.3	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	25
3.3.1	Métodos	25
3.3.2	Técnicas de investigación	26

3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	26
3.4	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER.....	50
	CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO	51
4.1.	TITULO	51
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA	51
4.2.1	La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.	51
4.2.2	Caracterización del Plan Operativo	52
4.2.3	Programación.....	52
4.2.4	Objetivos institucionales	53
4.2.5	Análisis Macro y micro entorno de la cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasi Ltda.	53
4.2.6	Actividades a desarrollarse.....	55
4.2.6.1	Planificación estratégica de la Cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasi Ltda.....	56
4.2.6.2	Diagnóstico de la situación económica y financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.....	57
4.2.6.2.1	Estructura y Análisis de la Cartera de Crédito.....	57
4.2.6.2.2	Tendencia de crecimiento de la cartera de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.	59
4.2.6.2.3	Aplicación de las Razones Financieras.....	67
4.2.6.6	Análisis Financiero	71
4.2.6.3	Elaboración del Plan operativo anual de la cooperativa	95
4.2.6.4.	Establecimiento de Estrategias	98
4.2.6	Sistema de evaluación	102
	CONCLUSIONES	103
	RECOMENDACIONES.....	104
	BIBLIOGRAFÍA	105
	ANEXOS	107

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población de la cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasi Ltda.....	27
Tabla 2: Créditos vigentes	28
Tabla 3: Atención dada por el asesor de créditos y cobranzas	29
Tabla 4: Tiempo para la otorgación del crédito es oportuno	30
Tabla 5: Se encuentra al día con el pago de sus créditos	31
Tabla 6: Importancia en la puntualidad de los pagos en sus créditos	32
Tabla 7: Adecuado seguimiento del crédito por parte de la Cooperativa.....	33
Tabla 8: Seguimiento de su crédito.....	34
Tabla 9: Cuenta con un sistema de comunicación adecuado.....	35
Tabla 10: Calificación del sistema de concesión de créditos.....	36
Tabla 11: Riesgo sobre el incumplimiento de sus créditos.....	37
Tabla 12: Actualmente cuenta con un Plan Operativo Anual.....	38
Tabla 13: Plan Operativo ayudará al saneamiento de la cartera vencida.....	39
Tabla 14: Plan Operativo Anual sería un aporte al crecimiento económico	40
Tabla 15: En qué medida el Plan Operativo Anual ayudaría al crecimiento económico	41
Tabla 16: Importancia del Análisis financiero en la toma de decisiones.....	42
Tabla 17: En qué medida ayudarían las herramientas financieras a ser más eficientes en su cartera de crédito.....	43
Tabla 18: Información financiera oportuna	44
Tabla 19: En qué medida un conjunto de estrategias de saneamiento ayudarán a la cartera vencida.....	45
Tabla 20: Brindar incentivos por cumplimientos de metas al personal operativo.....	46
Tabla 21: Estrategias que podrían aplicar para reducir y sanear la cartera de crédito...	47
Tabla 22: Matriz Foda de la cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasi Ltda	54
Tabla 23: Tendencia de crecimiento de la cartera de crédito	59
Tabla 24: Cartera de Crédito Total año 2013	61
Tabla 25: Cartera de crédito total año 2014.....	61
Tabla 26: Cartera de crédito vencida 2013	62
Tabla 27: Cartera de crédito vencida 2014	62
Tabla 28: Cartera de crédito de consumo por vencer año 2013.....	63
Tabla 29: Cartera de crédito de consumo por vencer año 2014.....	64
Tabla 30: Cartera de crédito que no devenga interés año 2013	65

Tabla 31: Cartera de crédito que no devenga interés año 2014	66
Tabla 32: Rentabilidad sobre el Patrimonio	67
Tabla 33: Rentabilidad sobre el Activo	67
Tabla 34: Riesgo Crediticio (cartera en mora).....	68
Tabla 35: Riesgo Crediticio (Morosidad Ampliada)	69
Tabla 36: Liquidez Ampliada	70
Tabla 37: Liquidez Estructural	71
Tabla 38: Resumen de los Indicadores Financieros.....	71
Tabla 39: Análisis horizontal del Balance General 2013-2014	72
Tabla 40: Análisis horizontal del Balance General 2013-2014	79
Tabla 41: Análisis vertical del balance general 2013-2014.....	84
Tabla 42: Análisis vertical del Estado de Resultados 2013-2014.....	91
Tabla 43: Plan operativo de la cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasi	95
Tabla 44: Estrategias de saneamiento a la cartera vencida de la Cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasi.....	99

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Créditos Vigentes	28
Gráfico 2: Atención dada por el asesor de créditos y cobranzas	29
Gráfico 3: Tiempo para la otorgación del crédito es oportuno	30
Gráfico 4: Se encuentra al día con el pago de sus créditos	31
Gráfico 5: Importancia en la puntualidad de los pagos en sus créditos	32
Gráfico 6: Adecuado seguimiento del crédito por parte de la Cooperativa	33
Gráfico 7: Seguimiento de su crédito	34
Gráfico 8: Cuenta con un sistema de comunicación adecuado	35
Gráfico 9: Calificación del sistema de concesión de créditos	36
Gráfico 10: Riesgo sobre el incumplimiento de sus créditos	37
Gráfico 11: Actualmente cuenta con un Plan Operativo Anual	38
Gráfico 12: Plan Operativo ayudará al saneamiento de la cartera vencida	39
Gráfico 13: Plan Operativo Anual sería un aporte al crecimiento económico	40
Gráfico 14: Plan Operativo Anual ayudaría al crecimiento económico	41
Gráfico 15: Importancia del Análisis financiero en la toma de decisiones	42
Gráfico 16: Herramientas financieras a ser más eficientes en su cartera de crédito	43
Gráfico 17: Información financiera oportuna	44
Gráfico 18: En qué medida un conjunto de estrategias ayudarán a la cartera vencida ..	45
Gráfico 19: Brindar incentivos por cumplimientos de metas al personal operativo	46
Gráfico 20: Estrategias que se podrían aplicar para reducir y sanear la cartera	47
Gráfico 21: Estructura del Plan Operativo de la Cooperativa	55
Gráfico 22: Tendencia de crecimiento cartera de crédito	59
Gráfico 23: Cartera de Créditos en relación a los Activos Totales año 2013	60
Gráfico 24: Cartera de Créditos en relación a los Activos Totales año 2014	60
Gráfico 25: Cartera de crédito vencida año 2013	62
Gráfico 26: Cartera de crédito vencida año 2014	63
Gráfico 27: Cartera de crédito de consumo por vencer	64
Gráfico 28: Cartera de crédito de consumo por vencer	64
Gráfico 29: Cartera de crédito que no devenga interés año 2013	65
Gráfico 30: Cartera de crédito que no devenga interés año 2014	66
Gráfico 31: Diagrama de sistema de evaluación de estrategias	102

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N. 1:	Cuestionario aplicado a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Credito Kullki Wasi Ltda.....	108
Anexo N. 2:	Cuestionario aplicado al personal administrativo y operativo de la cooperativa de ahorro y credito Kullki Wasi Ltda.	109
Anexo N. 3:	Entrevista al Jefe de agencia de la Cooperativa de Ahorro y Credito Kullki Wasi Ltda.....	111
Anexo N. 4:	RUC de la Cooperativa de Ahorro y Credito Kullki Wasi Ltda.	113
Anexo N. 5:	Base legal de la Cooperativa de Ahorro y Credito Kullki Wasi Ltda. ..	114
Anexo N. 6:	Estados Financieros de la Cooperativa de ahorro y credito Kullki Wasi Ltda.....	115
Anexo N. 7:	Fotos de la cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasi Ltda.	125

RESUMEN EJECUTIVO

El Objetivo de la presente investigación es realizar el Plan Operativo para establecer estrategias de saneamiento a la cartera vencida de la Cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasí Ltda., Agencia Riobamba período 2015-2016, mismo que pretende constituirse en una herramienta de gestión de recursos que pueden ser reinvertidos y utilizados para mejorar las diferentes líneas de crédito que mantiene la cooperativa. Para conseguirlo, consideramos un enfoque general sobre estrategias de saneamiento de cartera vencida de crédito que han tenido a través de las experiencias vividas en este ámbito.

Los métodos utilizados son: el analítico, inductivo y deductivo, así como las técnicas de encuesta y entrevista, las mismas que facilitaron el contacto con el sujeto de estudio, es decir se analizaron las características de la cartera vencida de la cooperativa los flujos de caja esperados que pueden ser titularizados, sometiéndolas a distintos escenarios. Esto, con el objetivo de garantizar el pago puntual a los inversores, teniendo en cuenta los datos reales de la cooperativa en particular.

El resultado esperado de la investigación es una mejora de los indicadores financieros como el aumento de la liquidez, aumento de la rentabilidad, el aumento de cobertura de activos y margen financiero, razón por la cual se recomienda realizar un diagnóstico de la situación económica y financiera en todo momento, aplicar las estrategias propuestas y las mismas utilizarlas como herramientas en la planificación.

Ing. Franqui Fernando Esparza Paz

DIRECTOR DEL TRIBUNAL

EXECUTIVE SUMMARY

This research proposes to carry out the Operational Plan to establish strategies for sanitation to nonperforming loans of the Credit Union Kullki Wasi Ltd., agency Riobamba for the period 2015-2016, and to become a tool of credit that maintains the credit union. A general focus was considered on strategies for sanitation of nonperforming loans of credit that have been present through experiences in this area for the development of this work.

The methods used are: analytical, inductive and deductive, as well as the survey and interview research techniques these facilitated the analysis of the nonperforming loan characteristics, as well as the cash flows expected under different scenarios, in order to ensure the timely payment to investors, considering the current situation of the credit union.

The expected result of the research on operational plan implementation would improve financial indicators, increase liquidity and profitability, coverage of assets and the economic and financial situation periodically, implementing the proposed strategies and using them as tools for its financial planning.

INTRODUCCIÓN

La ejecución del Plan operativo de la organización cooperativista, se gestiona a través de declaraciones explícitas de quienes son parte de la estructura funcional de ésta, es decir Son los departamentos quienes deben confeccionar inicialmente los planes operativos, de acuerdo a los lineamientos del Pla de desarrollo de la empresa, en función de sus recursos y capacidades, definiendo las acciones requeridas y las metas que darán cuenta de los logros de un año de gestión.

El presente conjunto de estrategias de saneamiento a la cartera vencida de la Cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasí Ltda., Agencia Riobamba describe las principales acciones y procedimientos que normarán las operaciones crediticias de los créditos ejecutados por la organización. Este conjunto de estrategias no es un instrumento rígido, ya que estará sujeto a la realidad del entorno, permitiéndonos hacer los ajustes correspondientes de acuerdo a la utilización de los fondos de Microcrédito que son patrimonio de la organización cooperativista.

El trabajo busca normar los servicios crediticios y facilitar a los miembros de la cooperativa la información necesaria sobre las políticas y procedimientos a tomarse en cuenta al momento de otorgamiento de crédito que las contrapartes brindarán a sus usuarios-as. La ejecución de este documento es de estricto cumplimiento en todos los órganos de gestión involucrados en la aprobación, denegación y recuperación de créditos.

Sobre el contexto podemos partir de una problemática, misma que se analiza en el primer capítulo, para posteriormente en un segundo capítulo contemplar el marco teórico que aclara el cómo se aplicarán las estrategias para el saneamiento de la cartera de créditos.

El capítulo tercero establece el marco metodológico que ha sido requerido para la realización del presente trabajo, y finalmente un capítulo cuarto, necesario para desarrollar y ver el comportamiento de lo propuesta como solución a una cartera vencida evidente en la cooperativa.

CAPITULO I. EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., agencia Riobamba viene manejando varias líneas de crédito dirigidas a sectores productivos de la provincia, su gran oferta de créditos y microcréditos para los pequeños y medianos productores, ha llevado a que la institución mantenga un volumen considerable de colocaciones y dentro de estas la cartera vencida también ha venido creciendo, ubicándose en el año 2014 en el 13,50%, por tanto la cooperativa no ha logrado la competitividad deseada en el mercado.

La cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasí Ltda., no ha diseñado un plan operativo que le ayude a promover estrategias de saneamiento de su cartera vencida, para mejorar sus ingresos e impulsar la venta de sus productos financieros desde su organización, lo que ha ocasionado un lento crecimiento en su cartera de crédito, y esto ha incidido en las utilidades programadas de la cooperativa.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cómo incide un Plan Operativo y la aplicación de estrategias de saneamiento en la disminución de la cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasí Ltda., Agencia Riobamba período 2015-2016?

1.1.2 Delimitación del Problema

Área: Administrativa

Campo: Finanzas

Delimitación espacial: Departamento de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasí Ltda., Agencia Riobamba, parroquia Lizarzaburu del Cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.

Delimitación temporal: Período 2015-2016

1.2 JUSTIFICACIÓN

El Plan Operativo nos permite establecer estrategias de saneamiento sobre la cartera de crédito, las cuales constituyen el cómo se va a proceder para que se minimice la cartera vencida de la institución, en este punto se busca medir los resultados de las actividades programadas versus realizadas, lo que ayuda a mejorar el conocimiento financiero de la institución y la rentabilidad de la misma.

Desde un punto de vista técnico, se justifica el presente trabajo por cuanto el conjunto de técnicas y estrategias aplicadas al área financiera, permitirá ver todas las actividades en torno al negocio de la cooperativa, y estas se constituirán en el pilar fundamental de la organización en el tiempo establecido, por tal razón se ha considerado necesario realizar la presente investigación.

Desde un punto de vista práctico, la cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasí Ltda. contará con un Plan Operativo y un conjunto de estrategias de saneamiento a la cartera vencida, mismo que permita agilizar el cobro y recuperación de la cartera vencida y lograr una rápida recuperación económica.

Las estrategias encierran un conjunto de formas y acciones efectivas sobre el cómo mejorar la cartera de crédito por vencer y vencida, de tal manera de garantizar su liquidez y rentabilidad en futuros periodos económicos.

El desarrollo del Plan Operativo 2015-2016 y el establecimiento de estrategias de saneamiento a la cartera vencida en la cooperativa nos ha llevado hacia una visión futura deseada que irá en beneficio de todos quienes hacen la cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasí Ltda.

El valor teórico de la propuesta, nos ha permitido llenar algunos vacíos en la formación profesional de finanzas, a la vez de explorar todo lo referente a competitividad en el ámbito real del mercado financiero.

Finalmente la propuesta, se justifica desde un punto de vista metodológico por que se promueve la aplicación de instrumentos de recolección de datos, los mismos que son

susceptibles de convertirse en la base fundamental para futuras investigaciones en torno al cooperativismo del ahorro y crédito y su competitividad.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Elaborar el Plan Operativo para establecer estrategias de saneamiento a la cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasí Ltda., Agencia Riobamba período 2015-2016

1.3.2 Objetivos Específicos

- Investigar referentes teóricos que fundamenten las estrategias financieras para el saneamiento de cartera vencida en Cooperativas de Ahorro y Crédito.
- Realizar un diagnóstico de la cartera de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasí Ltda., Agencia Riobamba período 2013-2014.
- Definir las estrategias de saneamiento sobre la cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasí Ltda., Agencia Riobamba.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes Históricos

En relación al tema de la presente investigación ha sido necesario tomar trabajos referentes para utilizarlos como guías:

El trabajo: Implementación de un Plan Estratégico para la Reorganización de la Empresa El Foco Norte de la ciudad de Riobamba para el Período 2011, trabajo de investigación tiene por objeto implementar un plan estratégico para la reorganización de la empresa el Foco Norte de la ciudad de Riobamba para el período 2011.

Esta empresa fue creada con la finalidad de satisfacer la demanda existente del mercado ferretero teniendo así ya doce años de existencia, tiempo en el cual ha logrado alcanzar un importante posicionamiento a nivel local; para lo cual es necesario realizar un diagnóstico situacional donde serán analizados los factores internos y externos a través de la metodología FODA identificando los problemas y aciertos existentes. Lopez, A. y Viñan, J.(2011).

Concluyendo vemos que es importante el diagnostico institucional para la definición de un plan estratégico y operativo.

El trabajo Plan Estratégico de Recuperación de la Cartera Financiera existente en la ESPOCH, que tiene como finalidad, el trabajo investigativo se desarrolla en su totalidad en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, con el manejo de la documentación bibliográfica y con un proceso inductivo en el que nos permita conocer más a fondo las transacciones que realiza la institución por medio de inventarios, balances y comprobantes de retenciones de los impuestos para la recuperación de la cartera. Basantes, C. (2012).

Es necesario conocer todas las acciones que realiza una organización para poder identificar las neurálgicas y establecer una solución efectiva.

La tesis titulada Formulación de un Plan Estratégico Financiero para la Empresa Viset (Vidrios de Seguridad Templados), ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2011 – 2015, nos servirá de guía en el proceso de establecer estrategias de saneamiento a la cartera vencida de la Cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasí Ltda., Agencia Riobamba período 2015-2016. Cajas, D. y Santillan, A. (2011).

Es importante establecer estrategias claras para la solución de los problemas detectados.

En relación al Plan Operativo, se debe mencionar las orientaciones que cada uno de los autores expresa para integrar el mismo, situación que los hacen originales para cada organización.

En todos los trabajo se puede observar parte de un diagnostico situacional interno en donde los factores económicos, políticos, medioambientales, tecnológicos, determinan la situación actual de la empresa, seguramente estos nos permitirán establecer un diagnóstico estratégico de la Cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasí Ltda.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Plan Estratégico.

Para Barranco, F. (2008) el Plan Estratégico “es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica”. Estas actividades son muy variadas, y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior.

Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que “fuerzan” el desarrollo de un plan estratégico para la empresa.

Según Lerma & Barcena, (2012) el Plan Estratégico “es el documento guía que congruente con la razón de ser de la organización, le muestra el camino a seguir para que en forma integral y coordinada logre lo que desea ser y hacer a largo plazo”.

2.2.1.1 Para qué sirve el Plan Estratégico

Un plan estratégico incrementa la eficiencia y eficacia en el logro de los resultados deseados, aprovechando de forma racional los recursos con los que se cuentan mientras se disminuyen posibles riesgos para la natural incertidumbre del ambiente

2.2.1.2 Características del Plan Estratégico

Un plan estratégico para que sea operable y constituya una herramienta realmente útil para lograr con eficiencia lo que se pretende tiene que ser:

Cuantitativo.- Porque establece cifras numéricas, las cuales dotan de consistencia a los objetivos.

Temporal y actualizable.- Ya que su vigencia explícita culmina cuando se alcanza el objetivo u objetivos principales.

Flexible.- Por ser modificable ante cambios ambientales o ante la consecución de algunas metas que puedan llevar a la decisión de cambiar una parte o toda la estructura del plan. Debe estar orientado a futuro, orienta acciones y decisiones presentes en función de uno o varios objetivos que existen dentro de las posibilidades del porvenir.

Es normativo.- Puesto que describe políticas, programas y directrices específicas en la actuación de la empresa.

Es integrador.- Tanto la obtención de Información como la redacción, así como su implementación, componen a todas las partes de la empresa.

Es creíble.- Necesita plantear metas que sean asequibles, lógicas y viables y no hablar de utopías o fines que parezcan irrealizables.

Es sencillo.- Para que pueda ser entendido y seguido por todos, el plan estratégico debe ser lo más práctico posible.

2.2.2 Planificación Estratégica

Según Barranco, F.(2008) La planificación estratégica “es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles”.

La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa”. Barranco, F.(2008)

La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

La expresión Planificación Estratégica se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

2.2.2.1. Análisis Estratégico

Durante varias décadas se han creado técnicas de Análisis, también utilizadas en la fase de formulación estratégica, que contribuyen al diagnóstico del micro entorno o sector donde compite la empresa. En la literatura especializada también se le puede encontrar identificadas como Modelos de Análisis Estratégicos y Posicionamiento de la Empresa dentro del Sector.

Entre esas técnicas se encuentran las matrices de Análisis estratégico, tales como la Matriz de Crecimiento - Cuota de Mercado (BCG), en su primera y segunda versión; la Pantalla de Negocios: Matriz de Posición Estratégica, desarrollada por General Electric y Me Kinsey Consulting; las Matrices Estratégicas Orgánicas: Análisis del Ciclo de Vida, desarrollada por Arthur D. Little Inc.

En conclusión se puede manifestar que la planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo, implica necesariamente un proceso intercambio de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados.

2.2.3 Plan Operativo Anual (POA)

Para Goodstein, L. (2009) el plan operativo anual es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una entidad (compañía, departamento, sucursal u oficina) los objetivos a conseguir durante el presente ejercicio.

El plan operativo anual debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la empresa, y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos que debe seguir cada entidad (departamento, sucursal, oficina).

Además, el plan operativo anual debe desglosar los objetivos para cada unidad. Incluso, dentro de cada sucursal o departamento es posible hallar una predicción del volumen esperado de ventas para cada mes del año.

Según Paris, F. (2010) el “plan operativo anual es el elemento de unión entre el nivel estratégico y el nivel operativo.

2.2.3.1 Importancia del Plan Operativo Anual

Según Goodstein, L. (2009) Es una herramienta de planificación que sirve para dar un ordenamiento lógico de las acciones que se proponen realizar las dependencias tanto académicas como administrativas de la Institución.

El desarrollo de esta herramienta permitirá optimizar el uso de los recursos disponibles y el cumplimiento de objetivos y metas

2.2.3.2 Objetivos del Plan Operativo

Segun Abbel, D. y Hammond, J. (2009) el plan operativo tiene como objetivo fundamental orientar los procesos de trabajos, convirtiendo los propósitos institucionales en pasos claros y en objetivos y metas evaluables a corto plazo; contribuyendo, de manera efectiva al fortalecimiento institucional y a elevar el ordenamiento, la calidad y la transparencia del gasto.

Una de las utilidades que ofrece la planificación operativa es el reajuste de los objetivos, metas y acciones a las condiciones y circunstancias que se presentan cada año y a los cambios no previstos.

2.2.3.3 Características del Plan Operativo Anual

- **El plan operativo anual está asociado al plan estratégico de la organización**

Es un elemento inseparable y consustancial del mismo. Es perder el tiempo hacer uno y no hacer el otro. Es inútil proponer objetivos y seleccionar las estrategias más adecuadas, si luego no programamos nuestra acción.

- **El plan operativo anual está asociado al presupuesto de la organización**

En efecto, es el presupuesto de la organización quien podrá marcar los proyectos a poner en marcha por la organización en cada año o temporada, por lo tanto el POA estará íntimamente relacionado con el presupuesto, que de alguna forma es una parte integrante de aquel.

- **El plan operativo anual está asociado así mismo a la gestión**

El POA es el instrumento básico de gestión de una organización puesto en que él se influyen todos los proyectos a desarrollar por la organización, si bien el concepto “gestión” es mucho más amplio que la planificación y la programación pues estas son solo componentes de aquella, desde nuestro punto son sin duda los aspectos sobre los que gira la gestión.

- **El plan operativo anual está asociado al rendimiento del personal**

El POA define muy nítidamente los proyectos y tareas a desarrollarse, los responsables, las fechas, los resultados esperados, los productos finales. Está pues, íntimamente relacionado con lo que “cada uno tiene que hacer” cuando el plan se elabora y permite “medir lo que cada uno ha hecho” cuando este se evalúa. Evaluar

2.2.3.4 Ventajas del Plan Operativo Anual

Para Abbel, D. y Hammond, J.(2009) dentro de las ventajas tenemos:

- Orientar los procesos de trabajos, convirtiendo los propósitos institucionales en pasos claros y en objetivos y metas evaluables a corto plazo.
- Es una herramienta de gestión
- Vincula las Políticas y Estrategias con las actividades realizadas
- Visibiliza las estrategias y los resultados
- Es un hilo conductor para el gerente
- Ordena y prioriza las actividades por desarrollar, según el tipo de Estrategia
- Mide los resultados en relación con las actividades programadas vs. las realizadas

2.2.3.5 Contenido del Plan Operativo

Ejes Estratégicos

Son los lineamientos básicos con que se identifica el desarrollo de cada una de estas líneas constituirá un eje estratégico. Definen como los resultados que se propone alcanzar en un futuro.

Nombre del Proyecto

Indica la denominación del proyecto, el mismo debe responder a la solución del problema o necesidad.

Tipo

En este apartado se han establecido 5 clasificaciones: Administrativo, financiero, Investigación, Producción, Servicios financieros y comercialización. Todas están orientadas a las principales funciones de la Institución y cada proyecto deberá responder a una o más de estas clasificaciones.

Período

Se establece en términos de tiempo la duración del proyecto.

Inicio: Tiempo en que se proyecta o estima empezar o comenzar el proyecto

Fin: Tiempo en que se proyecta o estima terminar el proyecto.

Cronograma

Para crear un cronograma de proyecto, lo ideal que el coordinador del proyecto elabore o estructure una lista detallada del trabajo o las actividades, que se deben realizar para el desarrollo del proyecto.

Indicadores

Los indicadores deben ser cuantificables y medibles que nos permiten determinar lo que vamos a evaluar en un tiempo determinado.

- Eficacia.- Mide el nivel de cumplimiento de los objetivos.
- Eficiencia. Permiten medir el buen uso de los recursos en la producción de los resultados.
- Economía.- Miden la capacidad del proyecto para recuperar los costos incurridos.
- Cronograma.- Miden el nivel de cumplimiento de los plazos programados para la ejecución de las actividades.
- Identificación de Recursos.- Consiste en determinar de manera detallada y desglosada los recursos necesarios para ejecutar las actividades programadas en el proyecto. (Recurso humano, materiales, equipos, mobiliarios, espacio físico, entre otros).

- **Fuentes de Financiamiento.-** Este aspecto se refiere a la entidad u organismos que facilitarán los recursos económicos o especies, para la ejecución del proyecto.
- **Responsable.-** Persona que tiene a su cargo la dirección y vigilancia del trabajo, es el obligado a responder por el resultado del proyecto.

2.2.4. Gestión financiera

Según Rivas, (2008) Se denomina gestión financiera (o gestión de movimiento de fondos) a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito. La gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias.

2.2.4.1 Funciones

- La determinación de las necesidades de recursos financieros
- La consecución de financiación según su forma más beneficiosa
- La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería
- El Análisis financiero
- El Análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

2.2.4.2 Fuentes de Información

Las fuentes de información financiera son aquellos elementos de los cuales se puede obtener información necesaria para la toma de decisiones contables en la empresa y estos son. Según Bravo, M. (2008).

- **Balance General**

Es un informe contable estructurado por el Activo, Pasivo y Patrimonio, que refleja la situación financiera de un ente económico dentro de un ejercicio económico de conformidad con los principios de contabilidad vigentes en el país.

Ya que su estructura la conforman las cuentas de activo, pasivo y patrimonio, definiremos cada uno de ellos de acuerdo a NIIF.

- **Estado de Resultados**

El estado de ganancias y pérdidas “es un Cuadro numérico que muestra los ingresos y gastos, al igual que la Ganancia (o Pérdida) habida en el ejercicio económico que cubre. Nos dice cuánto se gastó y dio, cuánto costó lo que se vendió, cuánto ingresó, cuánto se gastó y la diferencia entre estos dos montos; la cual es la utilidad, cuando resulte positiva, o la pérdida, si es negativa.

- **Flujo de Efectivo**

Los equivalentes al efectivo son inversiones a corto plazo de gran liquidez que se mantienen para cumplir con los compromisos de pago a corto plazo más que para propósitos de inversión u otros. Por tanto, una inversión cumplirá las condiciones de equivalente al efectivo solo cuando tenga vencimiento próximo, por ejemplo de tres meses o menos desde la fecha de adquisición. Los sobregiros bancarios se consideran normalmente actividades de financiación similares a los préstamos. Sin embargo, si son reembolsables a petición de la otra parte y forman una parte integral de la gestión de efectivo de una entidad, los sobregiros bancarios son componentes del efectivo y equivalentes al efectivo.

- **Estado de cambios en el patrimonio**

El estado de cambios en el patrimonio presenta el resultado del período sobre el que se informa de una entidad, las partidas de ingresos y gastos reconocidas en el otro resultado integral para el período, los efectos de los cambios en políticas contables y las correcciones de errores reconocidos en el período, y los importes de las inversiones hechas, y los dividendos y otras distribuciones recibidas, durante el período por los inversores en patrimonio

- **Políticas contables y notas explicativas**

Esta sección establece los principios subyacentes a la información a presentar en las notas a los estados financieros y cómo presentarla. Las notas contienen información adicional a la presentada en el estado de situación financiera, estado del resultado integral, estado de resultados (si se presenta), estado de resultados y ganancias acumuladas combinado (si se presenta), estado de cambios en el patrimonio y estado de flujos de efectivo. Las notas proporcionan descripciones narrativas o desagregaciones de partidas presentadas en esos estados e información sobre partidas que no cumplen las condiciones para ser reconocidas en ellos. Además de los requerimientos de esta sección, casi todas las demás secciones de esta NIIF requieren información a revelar que normalmente se presenta en las notas.

2.2.4.3 Procesos

Emery, D. (2012) Para comenzar, se utiliza todas las habilidades de interpretación con los balances y políticas, ellas se pondrán al servicio de los siguientes Análisis:

- **Análisis horizontal**

Se muestra en estados financieros comparativos, se emplea para evaluar la tendencia en las cuentas durante varios años y permite identificar fácilmente los puntos que exigen mayor atención.

- **Análisis vertical**

Se emplea para revelar la estructura interna de la empresa. Se utiliza una partida importante en el estado financiero como cifra base y todas las demás cuentas de dicho estado se comparan con ella.

2.2.4.4 Tendencias

Se utiliza para revisar las tendencias de los estados financieros registradas en varios años, se toma como base (100) un año y contra este se comparan las cantidades, para ver si existió crecimiento o reducción con relación al año base.

2.2.4.5 Indicadores

Las razones financieras.- Las razones financieras dan indicadores para conocer si la entidad sujeta a evaluación es solvente, productiva, si tiene liquidez, etc.

- Capital de trabajo.- Esta razón se obtiene de la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante. Representa el monto de recursos que la organización tiene destinado a cubrir las erogaciones necesarias para su operación. Emery, D. (2012)
- Prueba del ácido.- Es muy usada para evaluar la capacidad inmediata de pago que tienen las organizaciones. Se obtiene de dividir el activo disponible (es decir el efectivo en caja y bancos y valores de fácil realización) entre el pasivo circulante (a corto plazo). Emery, D. (2012)
- Rotación de clientes por cobrar.- Este índice se obtiene de dividir los ingresos de operación entre el importe de las cuentas por cobrar a clientes. Refleja el número de veces que han rotado las cuentas por cobrar en el período. Emery, D. (2012)
- Razón de propiedad.- Refleja la proporción en que los accionistas han aportado para la compra del total de los activos. Se obtiene dividiendo el capital contable entre el activo total. Emery, D. (2012)
- Razones de endeudamiento.- Esta proporción es complementaria de la anterior ya que significa la proporción o % que se adeuda del total del activo. Se calcula dividiendo el total del pasivo entre el total del activo. Emery, D. (2012)
- Razón de extrema liquidez.- Refleja la capacidad de pago que se tiene al finalizar el período. Se obtiene de la división de activo circulante entre el total de pasivos. Emery, D. (2012)
- Valor contable de las acciones.- Indica el valor de cada título y se obtiene de dividir el total del capital contable entre el número de acciones suscritas y pagadas. Emery, D. (2012)
- Tasa de rendimiento.- Significa la rentabilidad de la inversión total. Se calcula dividiendo la utilidad neta, después de impuestos, entre el capital contable. Emery, D. (2012)

2.2.4.5.1 Administración del Efectivo

Corresponde al dinero circulante que dispone la empresa en un momento determinado. Los activos circulantes se convierten en efectivo en un período menor a un año. Loaiza, C. (2009)

Está conformado por billetes y moneda fraccionaria (Caja) y depósitos a la vista (Depósitos en Cuenta Corriente o Ahorro que se mantienen en los Bancos)

Motivos para mantener en efectivo.

- Operación normal del negocio
- Seguridad
- Especulación
- Saldos compensatorios con el banco
- Reserva para pagos futuros

2.2.4.5.2 Ciclo de Caja

El informe del flujo de caja detalla las entradas y salidas de efectivo de la organización crediticia durante un periodo determinado. Indica de dónde viene el efectivo y cómo se gastó. Loaiza, C. (2009)

El estado de flujo de caja también explica las causas de los cambios del saldo de efectivo. El propósito del estado de flujo de caja es:

- Presentar todas las entradas y salidas de efectivo para un período determinado
- Servir como una herramienta para calcular el flujo de efectivo en el futuro
- Revelar el impacto de decisiones gerenciales
- Determinar la capacidad de pagar dividendos y/o intereses en aportaciones y el interés y capital en los préstamos por pagar

Para cuestiones relacionadas con el estado de flujo de caja, la palabra efectivo se refiere a cuentas en efectivo, cuentas de cheques en bancos y equivalencias en efectivo como inversiones a corto plazo que se pueden convertir fácilmente en cualquier momento.

2.2.4.5.3 Rotación del efectivo

Número de veces por año que el efectivo de la empresa se convierte en un producto comerciable, para convertirse luego en el efectivo resultante de su venta. Loaiza, C. (2009)

$$RE = 360/CC$$

Dónde:

RE= Rotación del Efectivo

CC= Ciclo de Caja

2.2.4.5.4 Efectivo mínimo para operaciones

Corresponde al efectivo mínimo que la empresa requiere para realizar sus operaciones. Loaiza, C. (2009)

$$EMO = DAT / RE$$

Dónde:

EMO = Efectivo mínimo operaciones

DAT = Desembolsos anuales totales

RE = Rotación del efectivo

2.2.4.5.5 Costo de Financiamiento

Costo que representa para la organización obtener recursos para su capital de trabajo, sean propios o a través de financiamiento. Loaiza, C. (2009)

$$CF=EMO*CO$$

Dónde:

CF= Costo de fondos

EMO= Efectivo mínimo de operaciones

CO= Costo de oportunidad

2.2.5 Cobranzas

Para Davalos, N. (2012) La cobranza es la recuperación de fondos y valores a la prestación de bienes o efectos que los representen para su pago de cualquier obligación, factura, o documento válido para su ejecución en el lugar en que son pagaderos

2.2.5.1 Diferentes formas de cobranzas

Davalos, N. (2012) La Cobranza puede asumir diversas formas en función del tipo de empresa que se trate, de las características de los deudores, de la radicación de los montos a cobrar, del volumen de operaciones, etc.

Es probable que en una empresa se puedan aplicar más de un tipo de Cobranza para lograr la cancelación de los créditos.

1. Cobranza por cobradores.-El personal de la empresa sale a efectuar la cobranza directamente en el domicilio del deudor. Allí se percibe el dinero, los cheques o los pagarés que firma el deudor. De este tipo de Cobranza se desprenden otras variantes.

2. Cobranza por correspondencia.- El deudor envía por correspondencia el importe de su obligación. Normalmente el deudor envía un cheque de manera tal que elimine cualquier riesgo por extravío o sustracción del valor.

3. Cobranza en Caja.- En este caso es el cliente quien se traslada hasta la empresa para realizar el pago de su deuda. Esta forma suele emplearse en los comercios minoristas que venden sus mercaderías a crédito, generalmente cancelables al cabo de un número determinado de cuotas.

4. Cobranza por depósito bancario.- En algunos casos, el deudor efectúa su pago depositando el importe adeudado en la cuenta corriente bancaria del acreedor.

Generalmente en estos casos se usa un modelo de boleta de depósito especial que tiene una copia más que la habitual. Esa copia demás queda en poder del banco, quien la hace llegar a su cliente para hacerle saber a éste de la Cobranza que se ha realizado.

5. Cobranza de documentos por medio de un banco.- Entre los servicios que ofrecen los bancos se encuentra el de Cobranza de Documentos.

En estos casos los documentos a cobrar son entregados al banco. Este envía el aviso de vencimiento al deudor para que efectúe el pago directamente en el banco. Cuando el deudor paga, el banco acredita el importe recibido en la cuenta de su cliente y notifica a éste del éxito de la gestión de cobranza. Si el documento no fuera cancelado a su vencimiento, el banco puede encargarse del protesto del mismo.

2.2.5.2 Políticas de cobranzas

Davalos, N. (2012) Son los procedimientos adoptados para la recuperación de las cuentas pendientes cuando estas vencen, la eficacia de estas políticas son evaluadas parcialmente tomando en cuenta el nivel de gasto por cuentas incobrables este nivel está ligado tanto a las políticas de cobranza como a la concesión de crédito, estas políticas incluyen cartas, llamadas telefónicas, visitas personales y de acción legal.

La empresa debe ser flexible con la gestión de cobrar si los pagos no se reciben en la fecha de su vencimiento, debe esperar un período razonable antes de iniciar los procedimientos de cobro.

2.2.5.3 Estrategias de cobranza

Davalos, N. (2012) Son reglas, normas que deben establecerse con el objetivo de guiar la cobranza mediante la correcta aplicación de los procedimientos y técnicas, este comentario implica el establecer un sistema planificado de cobranzas y recuperación de cartera vencida en la que se tome en cuenta el manejo rutinario de dichas cuentas en gestión y el manejo especial, es decir un sistema flexible y adaptable de cobranzas.

2.2.5.4 Morosidad

Según Fernandez,A. (2014) Viene a ser la cartera pesada, por cuanto los clientes han incumplido su compromiso de pago; la morosidad es consecuencia de una mala calificación del crédito, en cuanto a información, garantías y una pésima administración.

Por ello atendiendo a este último factor se debe tener en cuenta la clasificación del deudor o cartera de créditos.

2.2.5.4.1 Mora

Fernandez,A. (2014) Es el retraso en el cumplimiento de una obligación de cualquier clase, aunque normalmente se refiere a retrasos en el pago de una deuda exigible.

2.2.5.4.2 Reducción de los índices de morosidad

La morosidad de las empresas depende principalmente del sector en el que se desarrolle su actividad, existiendo otros factores externos, entre los que cabe destacar aquellos que están más directamente vinculados a la evolución del ciclo económico.

2.2.5.4.3 Categorías

Fernandez,A. (2014) Dentro de las categorías se contemplan las siguientes:

- **Categoría Normal**

El Análisis de flujo de fondos demuestra que el deudor es capaz de atender holgadamente todos sus compromisos financieros; es decir:

- Presenta una situación financiera líquida, con bajo nivel de endeudamiento y adecuada estructura del mismo en relación a su capacidad de generar utilidades.
- Cumple puntualmente con el pago de sus obligaciones.

- **Categoría con Problemas Potenciales**

El Análisis del flujo de fondos del deudor demuestra que, al momento de realizarse, puede atender la totalidad de sus compromisos financieros.

Sin embargo, existen situaciones que, de no ser controladas o corregidas oportunamente, podrían comprometer la capacidad futura de pago del deudor; es decir presenta incumplimientos ocasionales y reducidos de pagos mayores a 30 días.

- **Categoría Deficiente**

El Análisis del flujo de fondos del deudor demuestra que tiene problemas para atender normalmente la totalidad de sus compromisos financieros y que, de no ser corregidos, esos problemas pueden resultar en una pérdida para la empresa del sistema financiero; es decir presenta una situación financiera débil y un nivel de flujos de fondos que no le permite atender el pago de la totalidad del capital y de los intereses de las deudas, pudiendo cubrir solamente estos últimos. Presenta incumplimiento mayor a 60 días.

- **Categoría Dudoso**

El Análisis del flujo de fondos del deudor demuestra que es altamente improbable que pueda atender la totalidad de sus compromisos financieros. Presenta incumplimiento mayor a 90 días.

- **Categoría Pérdida**

Las deudas incorporadas a esta categoría se consideran incobrables, presenta incumplimiento mayor a 120 días

2.2.5.4.4 Provisión sobre la cartera de crédito

Específicas

Las provisiones se constituirán del resultado de la clasificación de la cartera de créditos, de acuerdo a los criterios señalados para cada tipo de crédito.

El cálculo del monto de provisiones, se debe efectuar en base al monto total del crédito adeudado, incluyendo capital e intereses.

En caso, que se reclasificara el crédito en una categoría de riesgo inferior, la institución financiera podrá revertir el exceso de la provisión constituida, empleándose tales recursos prioritariamente en la constitución de otras provisiones específicas. De no ser así a dicho monto se le dará el tratamiento contable de otros ingresos.

Genérica

Siempre que esté debidamente constituidas las provisiones específicas y la entidad estimará que hechos circunstanciales o coyunturales pudieran originar un desmedro de la calidad de su cartera crediticia podrá constituir provisiones genéricas debidamente sustentadas.

Las cuentas contables aplicables son las siguientes:

- Créditos comerciales
- Créditos a microempresas
- Créditos de consumo
- Créditos Hipotecarios

2.2.5.4.5 Castigos de créditos incobrables

El directorio puede proceder al castigo de un crédito clasificado como “Crédito Pérdida” después de haber agotado todas las posibilidades de su cobro y adicionalmente cuando exista evidencias reales y comprobables de su irrecuperabilidad o en otros casos, cuando el monto del crédito no justifique iniciar acción judicial y haya transcurrido más de doce meses de vencido dicho crédito, sin haberse producido ninguna amortización de su principal e intereses. Dicho plazo será de seis meses, en los casos de créditos de consumo.

La institución deberá fijar dentro de sus políticas de control interno, los procedimientos y medidas necesarios para llevar a cabo el castigo de sus cuentas incobrables, quedando evidencias en las actas respectivas de Directorio u Órgano equivalente, los lineamientos

de la misma; registrando contablemente tales créditos en la cuenta Cuentas Incobrables Castigadas.

2.3 IDEA A DEFENDER

El Plan Operativo permitirá establecer estrategias de saneamiento a la cartera vencida de la Cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasí Ltda., Agencia Riobamba período 2015-2016.

2.3.1 VARIABLES

2.3.1.1 Variable Independiente

Plan Operativo

2.3.1.2 Variable Dependiente

Estrategias de saneamiento a la cartera vencida

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La Investigación tendrá la modalidad cuantitativa y cualitativa

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Investigación de campo

Es una investigación de campo porque se recopiló información en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasí Ltda., agencia Riobamba especialmente en el departamento de créditos.

Es importante que los datos fueran directamente recopilados es decir, de la realidad para que su valor permita cerciorar de las verdaderas condiciones en las que se ha obtenido los datos y pueda facilitar su revisión o modificación en casos de surgir dudas.

3.2.2 Investigación documental

La investigación es bibliográfica porque nos ha permitido explorar qué se ha escrito por los diferentes autores sobre el Plan Operativo Anual y estrategias de saneamiento a la cartera vencida que corresponde al marco teórico de esta investigación.

También es documental porque se ha recogido varios informes históricos existentes en los archivos de la organización, es importante recolectar, seleccionar, analizar y presentar resultados coherentes, utilizando procedimientos lógicos y mentales de toda investigación que es Análisis, síntesis, deducción, inducción.

3.3 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.3.1 Métodos

Analítico.- Método de proceso cognoscitivo, que consiste en descomponer un objeto de estudio en cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual, es decir

se descompondrá los elementos del plan operativo, para ir integrando estrategias que permitan mejorar la gestión de cobro de la organización.

Deductivo.- Parte de razonamientos generales para ir en busca de aplicaciones particulares. El método se inicia con el Análisis de los postulados, teoremas, leyes, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares dentro de la cooperativa., en especial en la construcción de estrategias

Inductivo.- Parten de hechos particulares de un plan operativo para llegar a conclusiones, estrategias cuya aplicación sea de carácter general y permitan el fin para el cual fueron creadas.

3.3.2 Técnicas de investigación

- 1. Encuestas.-** Se realizaron 245 encuestas a los socios 236, y 19 a los directivos y empleados de la Cooperativa con el propósito de conocer hacia donde quieren que vaya la organización cooperativista., de acuerdo al siguiente cuestionario y muestra respectiva. (Ver anexo 1).
- 2. Entrevistas.-** Se aplicara al Jefe de Agencia, además clarificaremos las estrategias que se deberán aplicar y que tendrán más aceptación por los socios y por ende que aportarán con mejores resultados al desarrollo de la organización. (Ver anexo 2).

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

La fórmula se utilizó únicamente para el número de los socios y en el caso de los directivos, gerente y empleados se trabajará con toda la población establecida y será la siguiente:

Tabla 1: Población de la cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasi Ltda.

DETALLE	CANTIDAD	%
DIRECTIVOS	9	0,15
PERSONAL ADMINISTRATIVO	1	0,02
OPERATIVO	9	0,15
SOCIOS	5877	99,68
POBLACION	5896	100%

FUENTE: Población de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

ELABORADO POR: Nieves Rocío Zaruma Pizha

Por ser una población amplia se ve la necesidad de calcular una muestra representativa en especial de los socios de la cooperativa, en función de la siguiente fórmula:

Z:	Es el valor de la distribución normal estandarizada correspondiente al nivel de confianza escogido, que en este caso es 94%.
P:	Es la proporción de la población que tiene la característica de interés que es nuestro propósito medir.
q:	1-P es la proporción de la población que no tiene la característica de interés.
N:	Tamaño de la población
n:	Tamaño de la muestra
E:	Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador.

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{E^2(N - 1) + Z^2 p * q}$$

$$n = \frac{3,8416 * 0,5 * 0,5 * 5877}{0,0036 * (5877 - 1) + 3,8416 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{5644,27}{0,0036 * (5876) + 0,9604}$$

$$n = \frac{5644,2708}{14,6925 + 0,9604}$$

$$n = \frac{5529,6693}{22,0945}$$

$$n = 236$$

RESULTADOS

A.) Cuestionario aplicado a los socios de la cooperativa.

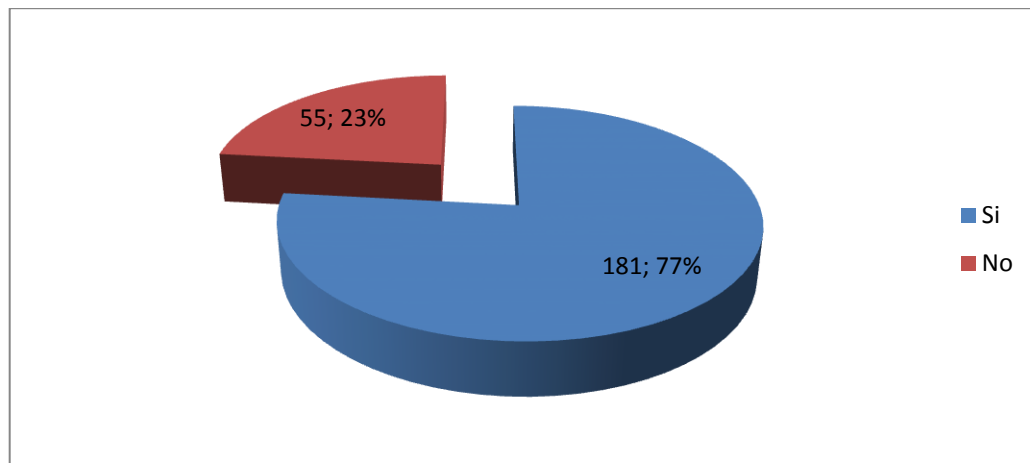
1.- ¿Cuenta con créditos vigentes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito?

Tabla 2: Créditos vigentes

Categoría	Frecuencia	%
Si	181	77
No	55	23
Total	236	100

FUENTE: Encuesta realizada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.
ELABORADO POR: Nieves Rocío Zaruma Pizha

Gráfico 1: Créditos Vigentes



FUENTE: Encuesta realizada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.
ELABORADO POR: Nieves Rocío Zaruma Pizha

ANÁLISIS:

El 77% de los socios encuestados dicen que cuenta con créditos vigentes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito, por lo que puedo decir que los socios encuestados mantienen créditos en la cooperativa en un % elevado, la cooperativa publicita muy bien sus servicios.

2.- ¿Cómo califica usted la atención dada por el asesor de créditos y cobranzas?

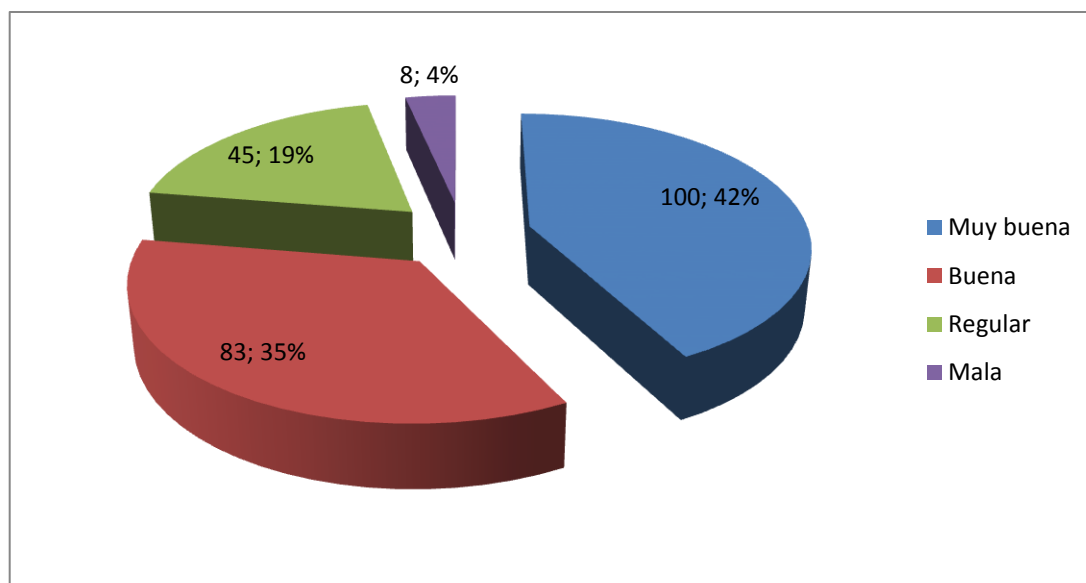
Tabla 3: Atención dada por el asesor de créditos y cobranzas

Categoría	Frecuencia	%
Muy buena	100	42
Buena	83	35
Regular	45	19
Mala	8	4
Total	236	100

FUENTE: Encuesta realizada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

ELABORADO POR: Nieves Rocío Zaruma Pizha

Gráfico 2: Atención dada por el asesor de créditos y cobranzas



FUENTE: Encuesta realizada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

ELABORADO POR: Nieves Rocío Zaruma Pizha

Análisis:

Al observar la gráfica puedo decir que el 42% de los socios encuestados dicen que es muy buena la atención dada por el asesor de créditos y cobranzas, y en un 4% dicen que mala, lo que puedo decir que la mayor parte de socios de la cooperativa se encuentran contentos y motivados con el servicio que presta la cooperativa que ellos pertenecen.

3.- ¿Cree usted que el tiempo para la otorgación del crédito es oportuno?

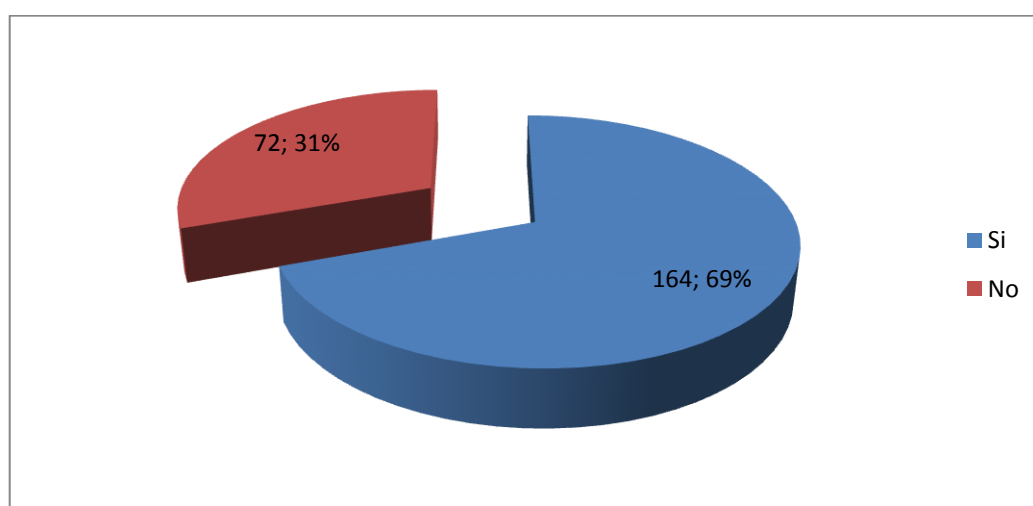
Tabla 4: Tiempo para la otorgación del crédito es oportuno

Categoría	Frecuencia	%
Si	164	69
No	72	31
Total	236	100

FUENTE: Encuesta realizada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

ELABORADO POR: Nieves Rocío Zaruma Pizha

Gráfico 3: Tiempo para la otorgación del crédito es oportuno



FUENTE: Encuesta realizada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

ELABORADO POR: Nieves Rocío Zaruma Pizha

Análisis:

El 69% de los socios encuestados dicen que sí que el tiempo para la otorgación del crédito es oportuno, por lo que puedo decir que la cooperativa de ahorro y crédito es una cooperativa eficiente y eficaz, ya que otorgan préstamos al tiempo que requieren los socios.

4.- ¿Se encuentra al día con el pago de sus créditos en la Cooperativa?

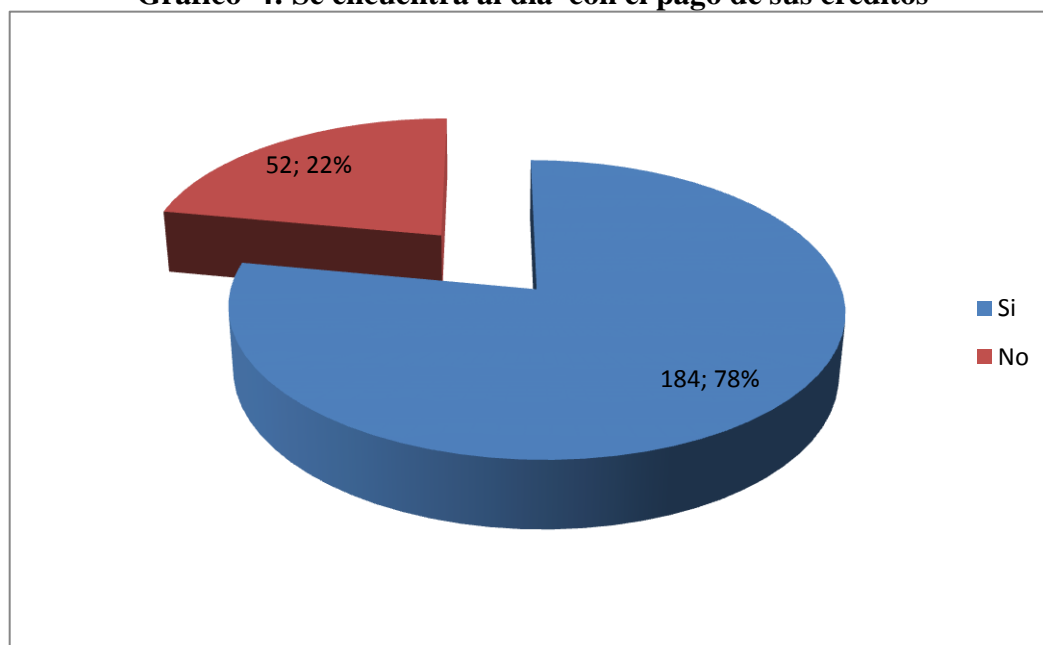
Tabla 5: Se encuentra al día con el pago de sus créditos

Categoría	Frecuencia	%
Si	184	78
No	52	22
Total	236	100

FUENTE: Encuesta realizada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

ELABORADO POR: Nieves Rocío Zaruma Pizha

Gráfico 4: Se encuentra al día con el pago de sus créditos



FUENTE: Encuesta realizada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

ELABORADO POR: Nieves Rocío Zaruma Pizha

Análisis:

Al observar la gráfica puedo decir que el 78% de los socios encuestados mencionan que se encuentran al día con el pago de sus créditos en la Cooperativa.

5.- ¿Considera importante la puntualidad de los pagos en sus créditos?

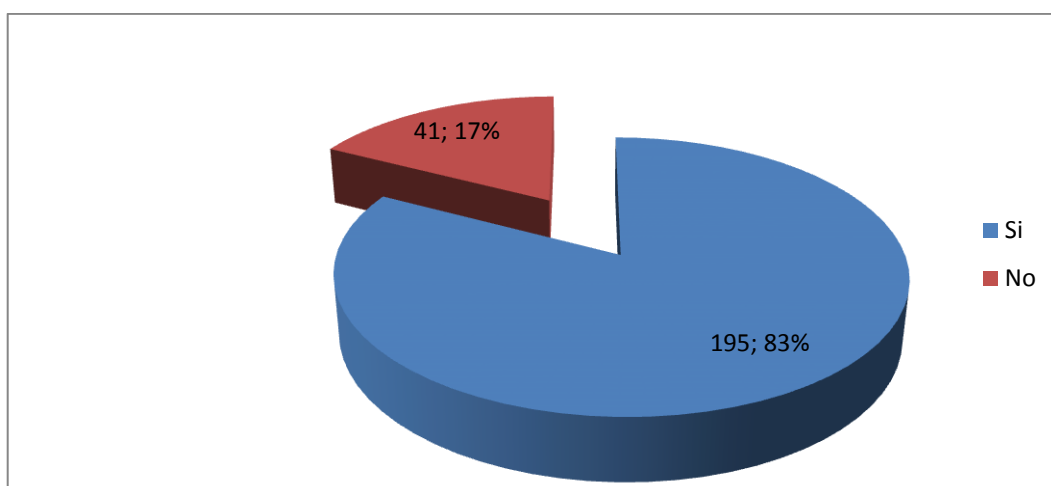
Tabla 6: Importancia en la puntualidad de los pagos en sus créditos

Categoría	Frecuencia	%
Si	195	83
No	41	17
Total	236	100

FUENTE: Encuesta realizada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

ELABORADO POR: Nieves Rocío Zaruma Pizha

Gráfico 5: Importancia en la puntualidad de los pagos en sus créditos



FUENTE: Encuesta realizada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

ELABORADO POR: Nieves Rocío Zaruma Pizha

Análisis:

El 83% de los socios encuestados consideran que es muy importante la puntualidad de los pagos en sus créditos, ya que la puntualidad en los pagos es una prueba de credibilidad y es una demostración de eficiencia, para poder obtener otro crédito en el tiempo que lo requiera.

6.- ¿Se hace un adecuado seguimiento de su crédito por parte de la Cooperativa?

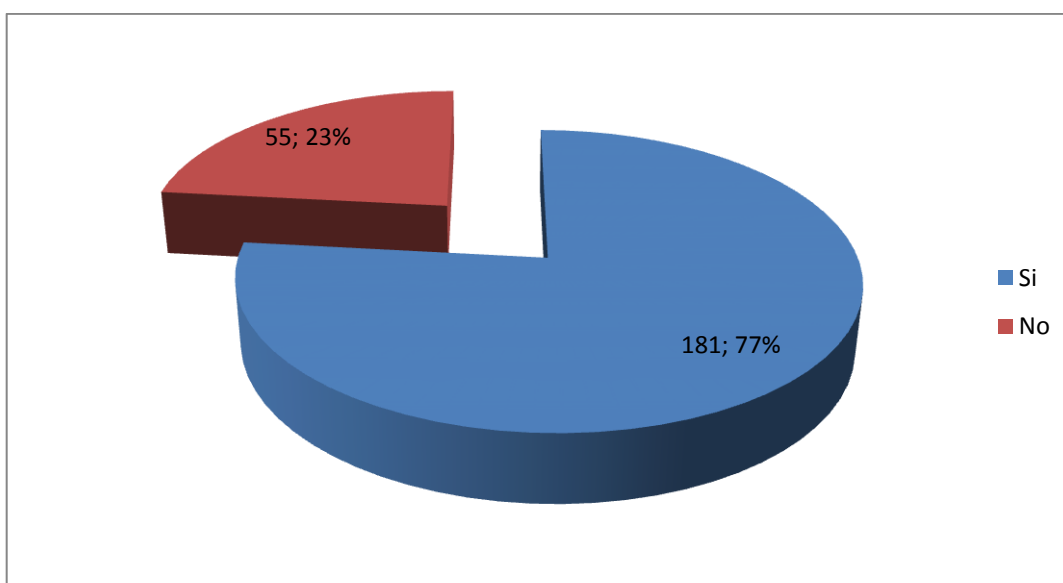
Tabla 7: Adecuado seguimiento del crédito por parte de la Cooperativa

Categoría	Frecuencia	%
Si	181	77
No	55	23
Total	236	100

FUENTE: Encuesta realizada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

ELABORADO POR: Nieves Rocío Zaruma Pizha

Gráfico 6: Adecuado seguimiento del crédito por parte de la Cooperativa



FUENTE: Encuesta realizada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

ELABORADO POR: Nieves Rocío Zaruma Pizha

Análisis:

De los socios encuestados el 77% dicen que se hace un adecuado seguimiento de su crédito por parte de la Cooperativa.

7.- ¿Cómo se realiza el seguimiento de su crédito?

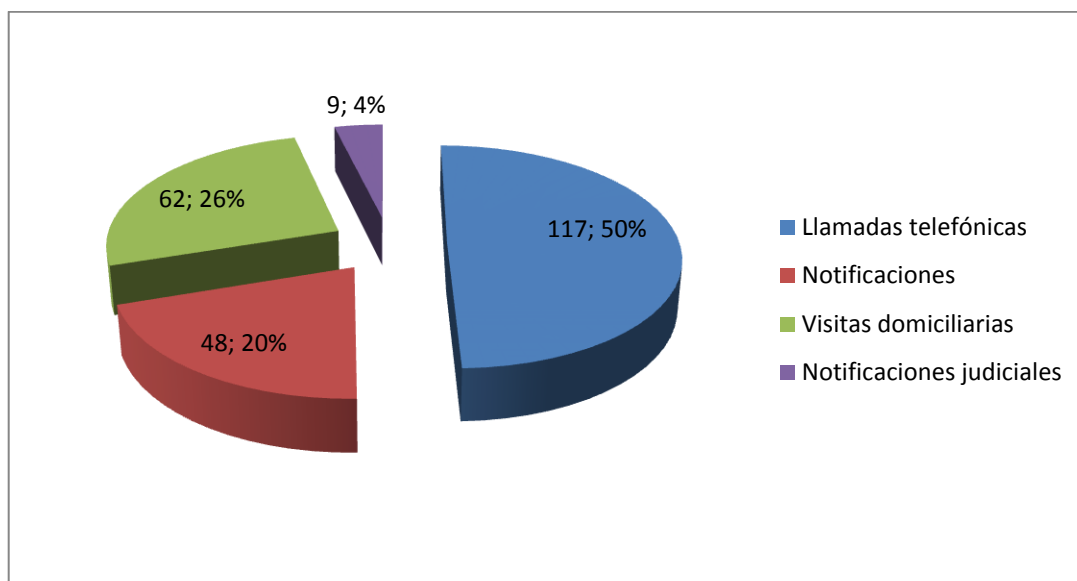
Tabla 8: Seguimiento de su crédito

Categoría	Frecuencia	%
Llamadas telefónicas	117	50
Notificaciones	48	20
Visitas domiciliarias	62	26
Notificaciones judiciales	9	4
Total	236	100

FUENTE: Encuesta realizada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

ELABORADO POR: Nieves Rocío Zaruma Pizha

Gráfico 7: Seguimiento de su crédito



FUENTE: Encuesta realizada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

ELABORADO POR: Nieves Rocío Zaruma Pizha

Análisis:

El 50% de los socios encuestados manifiesta que el seguimiento de sus créditos se lo realiza a través de llamadas telefónicas, en un 26% dicen que a través de visitas domiciliarias, y en un pequeño % el 4% dicen que a través de notificaciones judiciales, por lo que la cooperativa no realiza gastos elevados con el Departamento judicial, ya que los socios a través de una llamada telefónica les alertan de los créditos.

8.- ¿Cuenta con un sistema de comunicación adecuado para sus créditos?

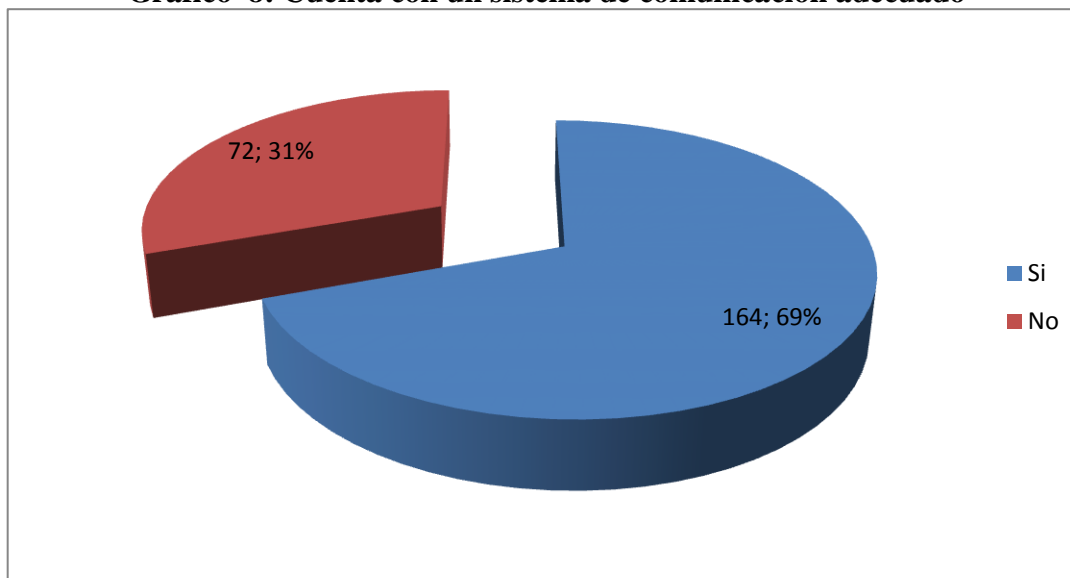
Tabla 9: Cuenta con un sistema de comunicación adecuado

Categoría	Frecuencia	%
Si	164	69
No	72	31
Total	236	100

FUENTE: Encuesta realizada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

ELABORADO POR: Nieves Rocío Zaruma Pizha

Gráfico 8: Cuenta con un sistema de comunicación adecuado



FUENTE: Encuesta realizada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

ELABORADO POR: Nieves Rocío Zaruma Pizha

Análisis:

El 69% de los socios dicen que cuentan con un sistema de comunicación adecuado para sus créditos, por lo que la cooperativa se siente muy complacida e igual que sus socios ya que a través de los comunicados telefónicos sirven para que los socios estén pendientes de sus pagos.

9. ¿Cómo calificaría usted el sistema de concesión de créditos de la Cooperativa Kullki Wasí Ltda.?

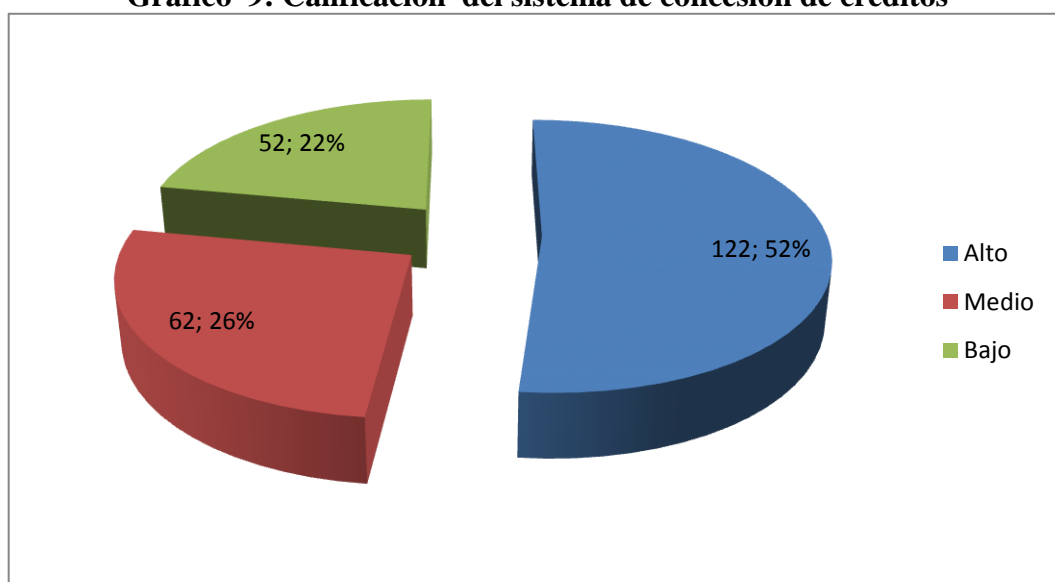
Tabla 10: Calificación del sistema de concesión de créditos

Categoría	Frecuencia	%
Alto	122	52
Medio	62	26
Bajo	52	22
Total	236	100

FUENTE: Encuesta realizada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

ELABORADO POR: Nieves Rocío Zaruma Pizha

Gráfico 9: Calificación del sistema de concesión de créditos



FUENTE: Encuesta realizada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

ELABORADO POR: Nieves Rocío Zaruma Pizha

Análisis:

La gráfica indica que el 52% de los socios califican que el sistema de concesión de créditos de la Cooperativa Kullki Wasí Ltda. Es muy alto, por lo que los socios se sienten contentos y motivados para adquirir créditos ya que les otorgan las facilidades necesarias para hacerse acreedor a un crédito.

10.- ¿Le han hablado del riesgo sobre el incumplimiento de sus créditos en la Cooperativa?

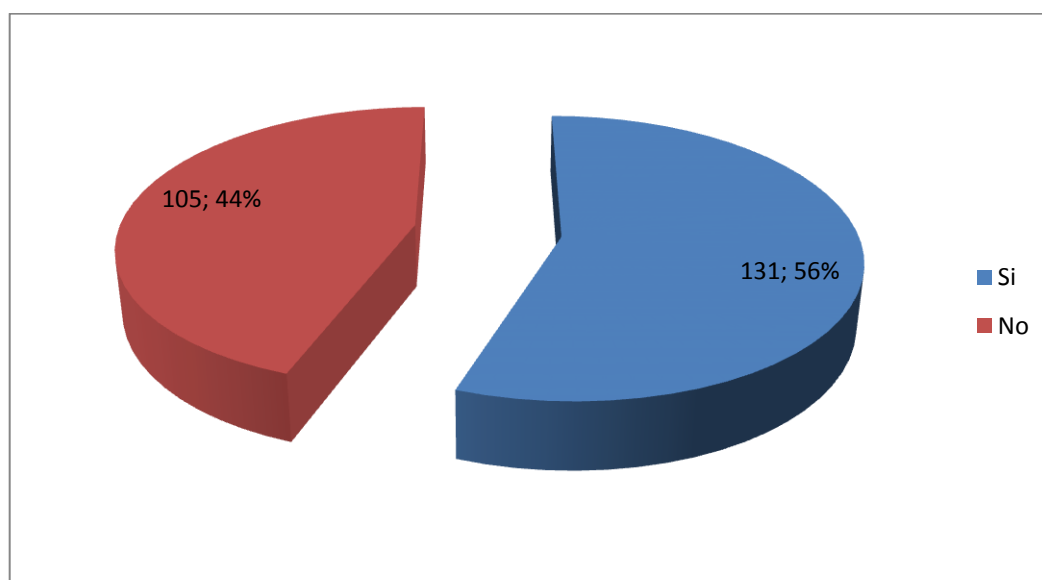
Tabla 11: Riesgo sobre el incumplimiento de sus créditos

Categoría	Frecuencia	%
Si	131	56
No	105	44
Total	236	100

FUENTE: Encuesta realizada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

ELABORADO POR: Nieves Rocío Zaruma Pizha

Gráfico 10: Riesgo sobre el incumplimiento de sus créditos



FUENTE: Encuesta realizada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

ELABORADO POR: Nieves Rocío Zaruma Pizha

Análisis:

El 56% de los socios de la cooperativa encuestados mencionan que si le han hablado del riesgo sobre el incumplimiento de sus créditos en la Cooperativa, la cooperativa demuestra que existe una comunicación veraz y oportuna en sus departamentos, para advertir a los socios sobre los riesgos.

B). Cuestionario para el personal Administrativo y Operativo

1.- ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasí Ltda., actualmente cuenta con un Plan Operativo Anual?

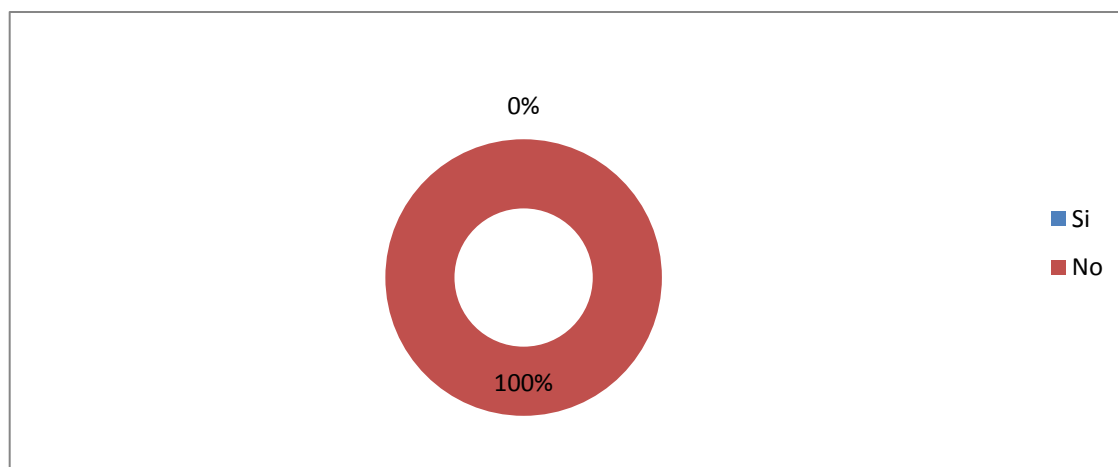
Tabla 12: Actualmente cuenta con un Plan Operativo Anual

Categoría	Frecuencia	%
Si	0	0
No	19	100
Total	19	100

FUENTE: Encuesta realizada al Personal Administrativo y Operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

ELABORADO POR: Nieves Rocío Zaruma Pizha

Gráfico 11: Actualmente cuenta con un Plan Operativo Anual



FUENTE: Encuesta realizada al Personal Administrativo y Operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

ELABORADO POR: Nieves Rocío Zaruma Pizha

Análisis:

El 100% del personal administrativo y operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasí Ltda. Dicen que no cuentan actualmente con un Plan Operativo Anual, en donde se ve necesario establecer un POA el mismo que servirá para tomar acertadas decisiones para el bien de los cooperados.

2.- ¿Considera que un Plan Operativo ayudará al saneamiento de la cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito?

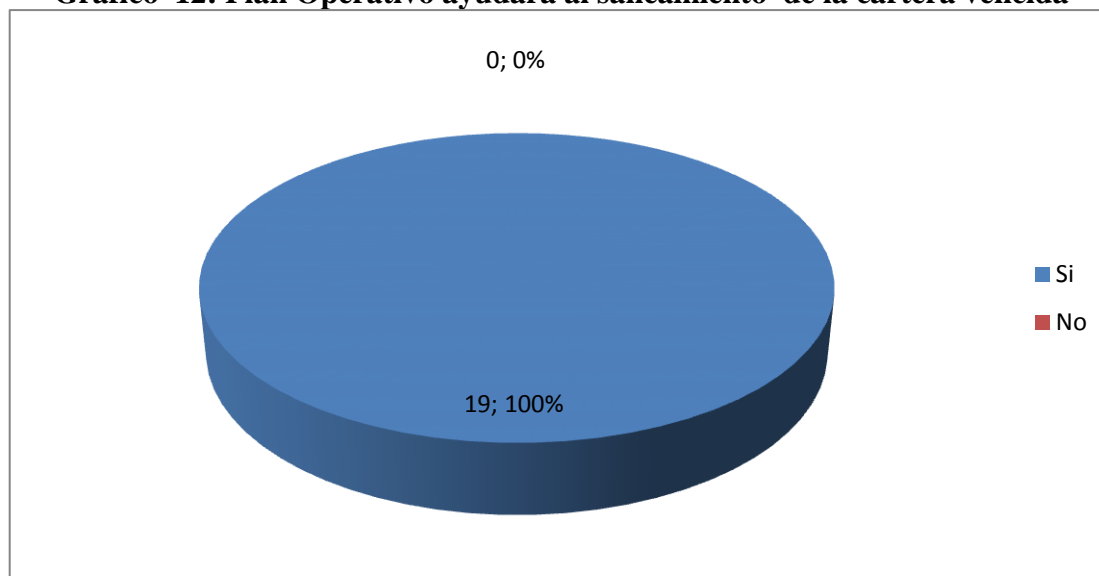
Tabla 13: Plan Operativo ayudará al saneamiento de la cartera vencida

Categoría	Frecuencia	%
Si	19	100
No	0	0
Total	19	100

FUENTE: Encuesta realizada al Personal Administrativo y Operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

ELABORADO POR: Nieves Rocío Zaruma Pizha

Gráfico 12: Plan Operativo ayudará al saneamiento de la cartera vencida



FUENTE: Encuesta realizada al Personal Administrativo y Operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

ELABORADO POR: Nieves Rocío Zaruma Pizha

Análisis:

El personal administrativo y operativo al ser encuestados dice que sí, el 100% considera que un Plan Operativo ayudará al saneamiento de la cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, lo cual beneficiará a todos los socios, ya que se evitará el gasto indebido del departamento judicial de la cooperativa.

3.- ¿Cree usted que un Plan Operativo Anual sería un aporte al crecimiento económico de la Cooperativa?

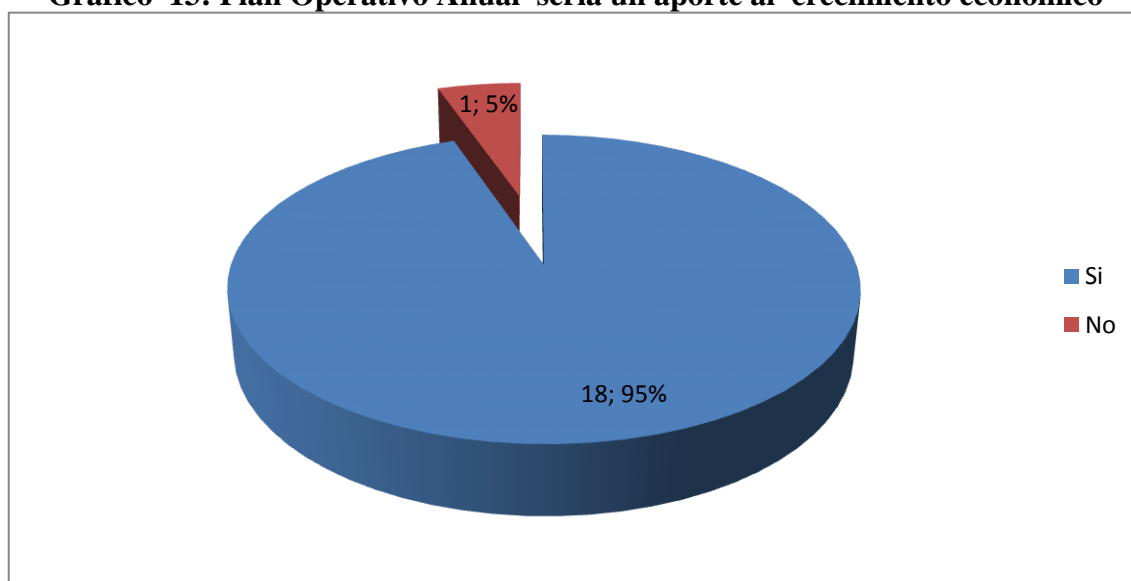
Tabla 14: Plan Operativo Anual sería un aporte al crecimiento económico

Categoría	Frecuencia	%
Si	18	95
No	1	5
Total	19	100

FUENTE: Encuesta realizada al Personal Administrativo y Operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

ELABORADO POR: Nieves Rocío Zaruma Pizha

Gráfico 13: Plan Operativo Anual sería un aporte al crecimiento económico



FUENTE: Encuesta realizada al Personal Administrativo y Operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

ELABORADO POR: Nieves Rocío Zaruma Pizha

Análisis:

El 95% del personal administrativo encuestado creen que un Plan Operativo Anual sería un aporte al crecimiento económico de la Cooperativa, por lo que el personal encuestado está muy consciente que las decisiones que se tomen en la cooperativa ayudarán al crecimiento de los socios como de la cooperativa misma.

4.- ¿En qué medida el Plan Operativo Anual ayudaría al crecimiento económico de la Cooperativa?

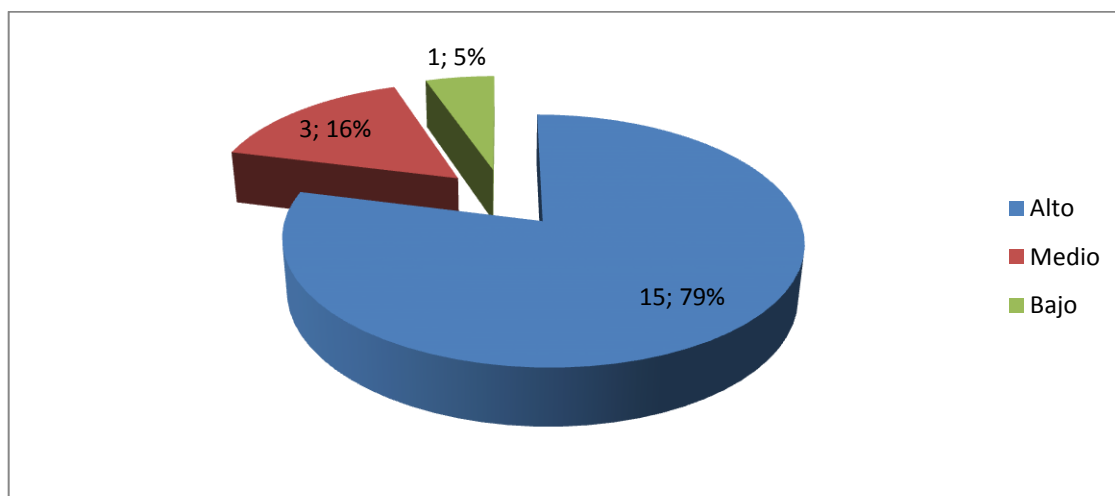
Tabla 15: En qué medida el Plan Operativo Anual ayudaría al crecimiento económico

Categoría	Frecuencia	%
Alto	15	79
Medio	3	16
Bajo	1	5
Total	19	100

FUENTE: Encuesta realizada al Personal Administrativo y Operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

ELABORADO POR: Nieves Rocío Zaruma Pizha

Gráfico 14: En qué medida el Plan Operativo Anual ayudaría al crecimiento económico



FUENTE: Encuesta realizada al Personal Administrativo y Operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

ELABORADO POR: Nieves Rocío Zaruma Pizha

Análisis:

El 79% del personal administrativo y operativo consultado dicen que la medida sería alto ya que el Plan Operativo Anual ayudaría al crecimiento económico de la Cooperativa, las decisiones que se toman en beneficio de los cooperados es muy buena, ya que estas decisiones acertadas ayudarán al crecimiento de los mismos.

5.- ¿Qué tan importante es para usted el Análisis financiero en la toma de decisiones?

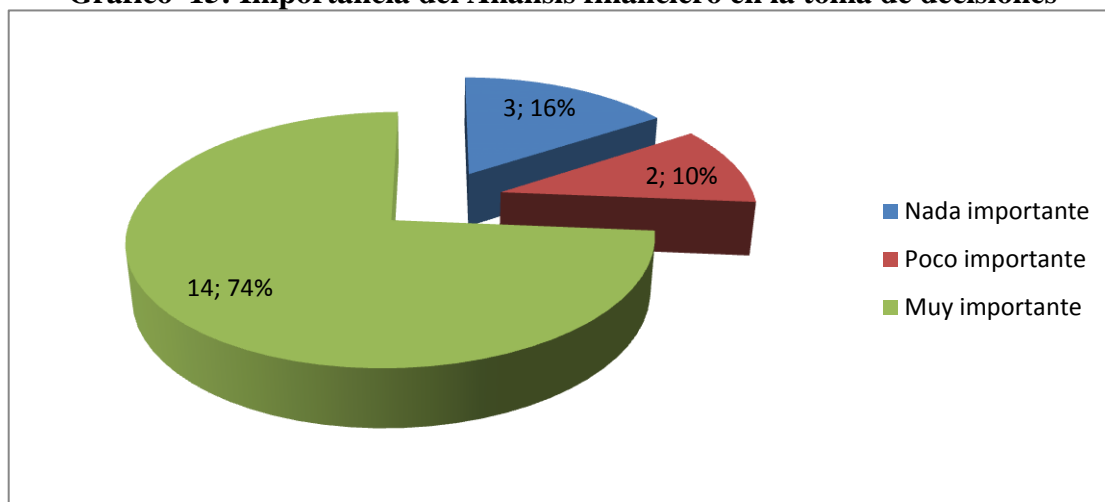
Tabla 16: Importancia del Análisis financiero en la toma de decisiones

Categoría	Frecuencia	%
Nada importante	3	10
Poco importante	2	16
Muy importante	14	74
Total	19	100

FUENTE: Encuesta realizada al Personal Administrativo y Operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

ELABORADO POR: Nieves Rocío Zaruma Pizha

Gráfico 15: Importancia del Análisis financiero en la toma de decisiones



FUENTE: Encuesta realizada al Personal Administrativo y Operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

ELABORADO POR: Nieves Rocío Zaruma Pizha

Análisis:

La gráfica dice que el 74% del personal administrativo y operativo dicen que muy importante el Análisis financiero en la toma de decisiones, por lo que el personal administrativo se encuentra muy bien informados de los estados financieros que arroja anualmente la cooperativa.

6.- ¿En qué medida cree usted que las herramientas financieras (control de cartera, Análisis de crédito, administración de crédito) ayudarían a la Cooperativa a ser más eficiente en su cartera de crédito?

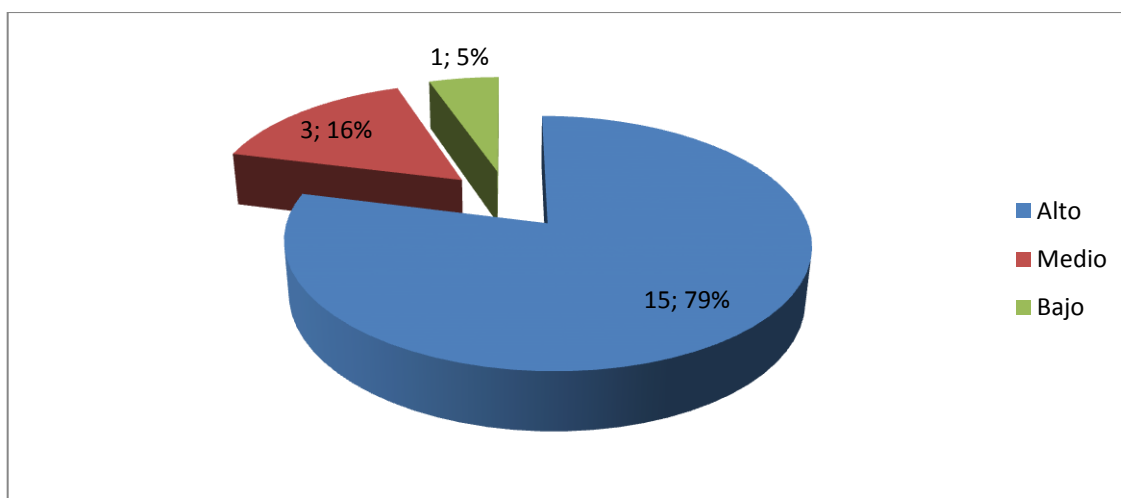
Tabla 17: En qué medida ayudarían las herramientas financieras a ser más eficientes en su cartera de crédito.

Categoría	Frecuencia	%
Alto	15	79
Medio	3	16
Bajo	1	5
Total	19	100

FUENTE: Encuesta realizada al Personal Administrativo y Operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

ELABORADO POR: Nieves Rocío Zaruma Pizha

Gráfico 16: En qué medida ayudarían las herramientas financieras a ser más eficientes en su cartera de crédito.



FUENTE: Encuesta realizada al Personal Administrativo y Operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasí Ltda.

ELABORADO POR: Nieves Rocío Zaruma Pizha

Análisis:

El 79% del personal administrativo y operativo encuestado responden que sería alto la utilización de las herramientas financieras ayudarían a la Cooperativa a ser más eficiente en su cartera de crédito.

7.- ¿Con información financiera oportuna en qué medida podría mejorar el desempeño gerencial y directivo de la Cooperativa?

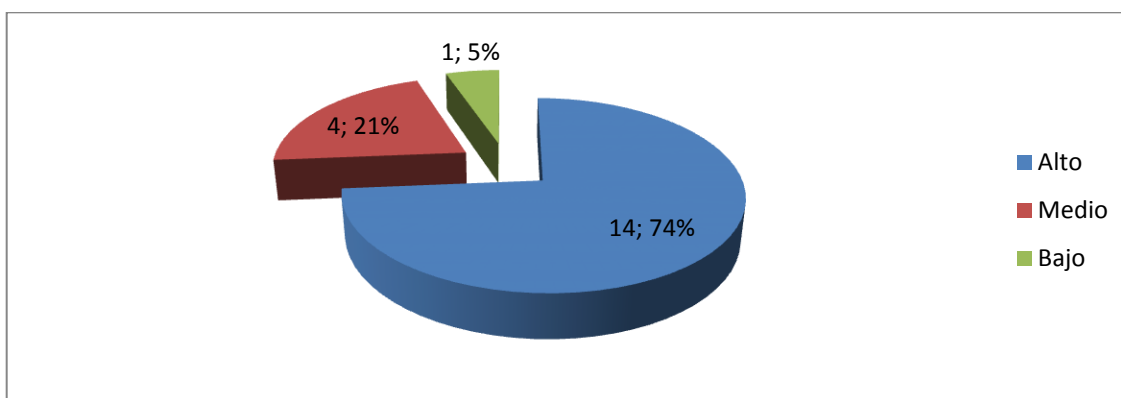
Tabla 18: Información financiera oportuna

Categoría	Frecuencia	%
Alto	14	74
Medio	4	21
Bajo	1	5
Total	19	100

FUENTE: Encuesta realizada al Personal Administrativo y Operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

ELABORADO POR: Nieves Rocío Zaruma Pizha

Gráfico 17: Información financiera oportuna



FUENTE: Encuesta realizada al Personal Administrativo y Operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

ELABORADO POR: Nieves Rocío Zaruma Pizha

Análisis:

Al observar la gráfica tengo que el 74% del personal administrativo y operativo encuestado dicen que alto sería la información financiera oportuna la misma que mejoraría el desempeño gerencial y directivo de la Cooperativa, ya que el personal administrativo conocen como se toma las decisiones en la cooperativa, y saben que siempre se toman las mejores decisiones para que crezcan tan la cooperativa como los cooperados.

8.- ¿En qué medida cree usted que un conjunto de estrategias ayudarían al saneamiento de la cartera vencida?

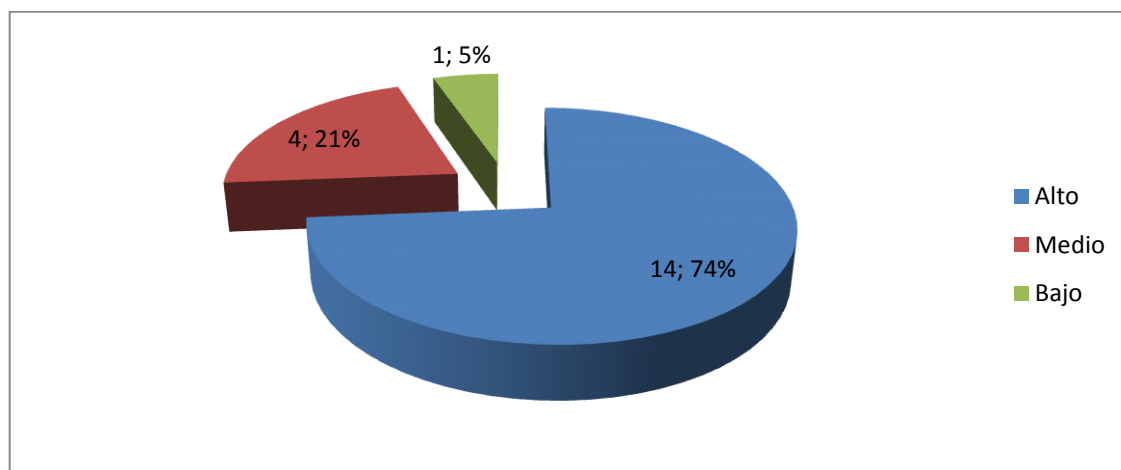
Tabla 19: En qué medida un conjunto de estrategias de saneamiento ayudarán a la cartera vencida

Categoría	Frecuencia	%
Alto	14	74
Medio	4	21
Bajo	1	5
Total	19	100

FUENTE: Encuesta realizada al Personal Administrativo y Operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

ELABORADO POR: Nieves Rocío Zaruma Pizha

Gráfico 18: En qué medida un conjunto de estrategias de saneamiento ayudarán a la cartera vencida



FUENTE: Encuesta realizada al Personal Administrativo y Operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

ELABORADO POR: Nieves Rocío Zaruma Pizha

Análisis:

El 74% del personal administrativo y operativo encuestado dicen que la medida sería alta ya que un conjunto de estrategias de saneamiento ayudarán a la cartera vencida, ya que tendrán las herramientas necesarias para que los socios no caigan en mora tan fácilmente.

9.- ¿Al brindar incentivos por cumplimientos de metas al personal operativo, en qué nivel mejoraría la capacidad productiva de Cooperativa Kullki Wasí Ltda.?

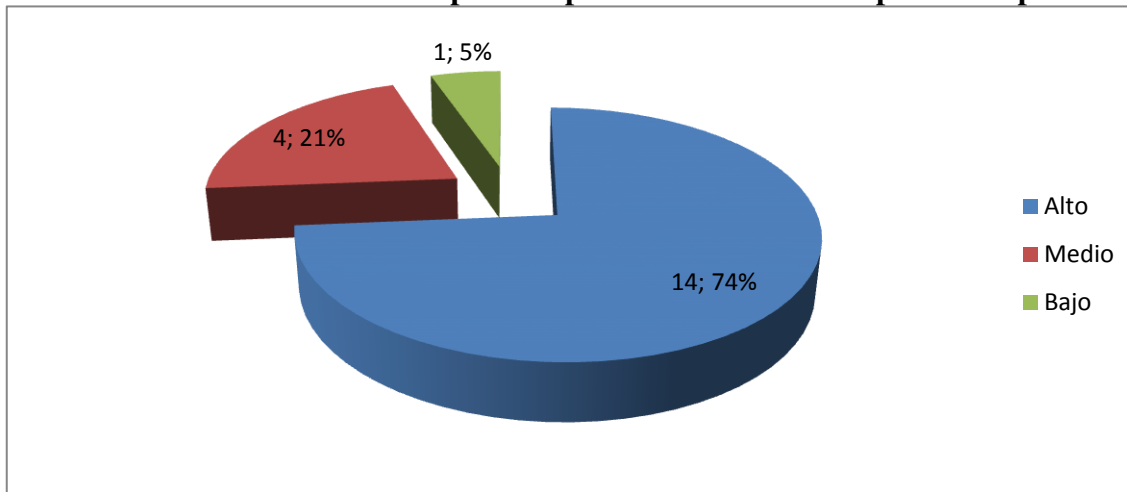
Tabla 20: Brindar incentivos por cumplimientos de metas al personal operativo

Categoría	Frecuencia	%
Alto	14	74
Medio	4	21
Bajo	1	5
Total	19	100

FUENTE: Encuesta realizada al Personal Administrativo y Operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

ELABORADO POR: Nieves Rocío Zaruma Pizha

Gráfico 19: Brindar incentivos por cumplimientos de metas al personal operativo



FUENTE: Encuesta realizada al Personal Administrativo y Operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

ELABORADO POR: Nieves Rocío Zaruma Pizha

Análisis:

El 74% del personal administrativo y operativo encuestado dicen que brindar incentivos por cumplimientos de metas al personal operativo, mejoraría en nivel alto la capacidad productiva de Cooperativa Kullki Wasí Ltda.

10.- ¿Que estrategias cree usted que se podrían aplicar para reducir y sanear la cartera de crédito?

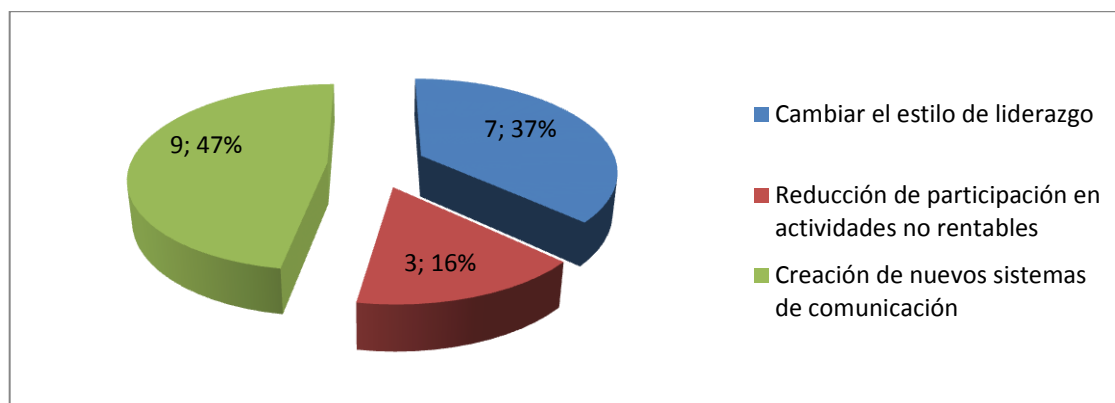
Tabla 21: Estrategias que se podrían aplicar para reducir y sanear la cartera de crédito

Categoría	Frecuencia	%
Cambiar el estilo de liderazgo	7	47
Reducción de participación en actividades no rentables	3	16
Creación de nuevos sistemas de comunicación	9	37
Total	19	100

FUENTE: Encuesta realizada al Personal Administrativo y Operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

ELABORADO POR: Nieves Rocío Zaruma Pizha

Gráfico 20: Estrategias que se podrían aplicar para reducir y sanear la cartera de crédito.



FUENTE: Encuesta realizada al Personal Administrativo y Operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

ELABORADO POR: Nieves Rocío Zaruma Pizha

Análisis:

La gráfica representa a un 47% del personal administrativo y operativa encuestado de la cooperativa en donde responden que las estrategias que se podrían aplicar para reducir y sanear la cartera de crédito, sería la creación de nuevos sistemas de comunicación, por lo que puedo decir que en la cooperativa están fallando las comunicaciones para poder reducir la cartera de crédito vencida.

C.) Resultado del cuestionario de entrevista al Jefe de Agencia

Objetivo: Establecer estrategias de saneamiento a la cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasí Ltda., Agencia Riobamba período 2015-2016

1.- ¿De los riesgos que enfrenta la cooperativa al otorgar créditos, cuál considera como amenaza para su Cooperativa?

- La situación económica del país
- El sobreendeudamiento de las personas
- La competencia

2.- ¿En la Cooperativa cuáles son los métodos que se aplican para la recuperación de cartera vencida?

Las estrategias que se aplican son:

- Call-center para gestión extrajudicial por telefonía con script
- Nuevos formatos de cartas para cobranzas
- Solución acertada por el cliente
- Envío de mensajes de texto
- Reunión del comité de créditos, cobranzas, captaciones, cajas y atención al cliente 30 minutos cada semana.

3.- ¿En la Cooperativa se aplica las garantías de crédito a los clientes?

Sí.

Porque es indispensable para poder otorgar un crédito, estas garantías dependen del monto solicitado.

Es decir si es inferior a 3000 dólares se requiere la copia de la escritura del socio o garante.

Si es mayor de 3000 hasta 10000 dólares se requiere de dos garantes y que el socio tenga casa propia.

4.- ¿Considera que el otorgar créditos a los clientes da como resultado problemas de liquidez en la Cooperativa?

No.

También se trabaja con préstamos externos, banca de segundo piso (CFN, RFR, ETC).

Solicitar a la matriz un cierto monto.

5.- ¿Dentro de la Cooperativa se realizan periódicamente el Análisis de las razones de liquidez para conocer la capacidad de pago de la Cooperativa?

Sí.

Al momento de la relación comercial (inspección).

6.- ¿Cuáles son las consecuencias que ha traído esta etapa de iliquidez?

Se suspende la otorgación de créditos.

No hay productividad

No hay fuentes de empleo

7.- ¿Usted considera necesario elaborar un Plan Operativo Anual para la recuperación de la cartera vencida de la Cooperativa?

Sí.

8.- ¿Cómo se lleva a cabo la administración de la cartera vigente?

Fidelizando al cliente. (Llamadas telefónicas, mensajes, visitas domiciliarias)

3.4 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

Después de haber realizado la tabulación de las encuestas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasí Ltda. Agencia Riobamba, obtuve los siguientes resultados en el Cuadro No. 1 el 77% dicen que sí cuentan con créditos vigentes, en el Cuadro No. 4 el 78% dicen que si se encuentra al día con el pago de sus créditos, en el Cuadro No. 5 el 83% dice que si es importante la puntualidad de los pagos en los créditos, en el Cuadro No. 6 el 77% dicen que si se realiza un adecuado seguimiento de su crédito por parte de la cooperativa.

Al realizar las encuestas el personal administrativo y operativo obtuve los siguientes resultados en el Cuadro No 11 el 100% mencionan que la cooperativa actualmente no cuenta con un plan operativo anual, en el Cuadro No. 12 el 100% dicen que el plan operativo anual si ayudará al saneamiento de la cartera vencida, en el Cuadro No. 13 el 95% dicen que sí, el plan operativo anual será un aporte al crecimiento económico de la cooperativa.

Sobre los resultados de la entrevista tenemos que la cooperativa se preocupa por su cartera de créditos por ello aplica diferentes métodos para recuperar su cartera vencida, como lo establece en la pregunta 2 así como aplica garantías en los créditos para poder ponerlos vigentes y sin mora pregunta 3.

Es continuo el Análisis de las razones financiera en el ámbito de la liquidez con el objeto de conocer la capacidad de pago que mantiene la cooperativa, pregunta 5, así como es consciente de las consecuencias que trae consigo los periodos de iliquidez pregunta 6, por lo que se hace referencia a la necesidad de contar con un plan operativo, pregunta 7.

Resultados de la encuesta y entrevista que nos permiten afirmar que el Plan Operativo permitirá establecer estrategias de saneamiento a la cartera vencida de la Cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasí Ltda., Agencia Riobamba período 2015-2016., situación que se planteó en nuestra idea a defender.

CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1. TITULO

Plan Operativo para establecer estrategias de saneamiento a la cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasí Ltda., Agencia Riobamba período 2015 - 2016.

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.2.1 La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

A finales del año 2002, se reúnen en la ciudad de Ambato varios dirigentes de los Pueblos Chibuleo, Salasaca y Pilahuin, con la finalidad de conformar una cooperativa de ahorro y crédito que más luego lleva el nombre de Kullki Wasi Ltda., conformado por doce personas de apenas instrucción primaria liderado por Lic. Juan Andagana en calidad de Gerente y Presidente de Consejo de Administración el Dr. Manuel Caizabanda.

El 13 de enero del 2003, fue aprobado los estatutos y conto con la personería jurídica el día 23 de enero del 2003, con Acuerdo Ministerial N.-002-SDCC y con N. 6582, posteriormente se convoca a la Asamblea General de socios fundadores, la misma que desarrollo en la comunidad, en el domicilio de Francisca Masaquiza de parroquia Salasaca para elegir a los del Consejo de Administración y de vigilancia. Posterior a esta Asamblea se nombra al Gerente de la cooperativa al señor Lic. Juan Andagana.

Para el año 2007 la cooperativa fue creciendo gracias a la confianza ganada La cartera de crédito para este año sumaba aproximadamente \$4.000.000 dólares, sin embargo empezaron a incrementar más cooperativas de ahorro y créditos en especial al sector indígena en la ciudad de Ambato, por lo que el sobreendeudamiento fue muy notorio.

4.2.2 Caracterización del Plan Operativo

El Plan Operativo, constituye un plan de mejora de los planes, programas y proyectos de la institución; en otras palabras supone la conexión de las estrategias, objetivos y acciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., a fin de mejorar la situación de la cartera vencida de créditos de la Institución.

El plan operativo desarrollado en el presente trabajo de investigación, está enfocado principalmente en la preocupación de las autoridades al tener un alto índice de cartera vencida.

El inicio de un Plan Operativo va acompañado de la Planificación Estratégica de la Institución; es decir, la Planificación Estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., sirve como base para el desarrollo del plan operativo de la institución.

Con la elaboración del Plan Operativo, el gerente de la institución tuvo la capacidad de tomar las acciones necesarias antes posibles eventualidades que puedan presentarse, priorizar acorde al nivel de importancia cada actividad a realizarse dentro de la Cooperativa, anticiparse a los hechos mediante el establecimiento de parámetros que permitan medir los resultados logrados con la implementación del Plan Operativo.

4.2.3 Programación

La programación del Plan Operativo, básicamente se basa en dos etapas:

- El inicio de la Planificación Operativa mediante la Planificación Estratégica que como se dijo anteriormente es la base para el desarrollo del Plan Operativo.
- El Desarrollo del Plan Operativo

4.2.4 Objetivos institucionales

- Fortalecer la capacidad del trabajador, mediante créditos a bajos intereses para desarrollar microempresas rurales y urbano marginal.
- Mejorar la calidad de vida del campesinado indígena a través del fomento de actividades productivas que provean una mejor alimentación y generan excedentes económicos para atender aspectos básicos en educación, salud, vivienda, etc.
- Aumentar la productividad agropecuaria mediante préstamos de la Cooperativa a las familias vinculadas al campesinado indígena, siempre que se realice en forma ecológica y sus impactos sociales se orienten al desarrollo sustentable.
- Mejorar la producción artesanal de la Pequeña Industria y de los servicios de los agentes vinculados a estas actividades, mediante préstamos, sobre todo si sus impactos recaen sobre la población más marginada y necesitada como los niños, madres, ancianos, etc.

4.2.5 Análisis Macro y micro entorno de la cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasi Ltda.

Un análisis FODA es una herramienta, usada en la gerencia y la formulación de la estrategia. Puede ayudar a identificar las fortalezas, las debilidades, las amenazas y las oportunidades de una compañía en particular.

Las fortalezas y las debilidades son los factores internos que crean valor o destruyen valor. Pueden incluir activos, habilidades, o los recursos que una compañía tiene a su disposición, comparados con sus competidores. Pueden ser medidas usando evaluaciones internas o un benchmarking externo.

Las oportunidades y las amenazas son los factores externos que crean valor o destruyen valor. Una empresa no puede controlarlas. Pero emergen de la dinámica competitiva del mercado o de los factores demográficos, económicos, políticos, técnicos, sociales, legales o culturales

Tabla 22: Matriz Foda de la cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasi Ltda.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Delegación de actividades en el manejo de crédito y cobranzas. • Existe nuevo personal que está ayudando a reformular y crear, reglamentos y procesos necesarios para la cooperativa. • Habilidad gerencial para poder resolver los problemas de financiamiento y liquidez que se presentan. • La capacidad de cubrir obligaciones crediticias. • La gerencia busca formas de fortalecer y hacer conocer la imagen corporativa. • La Gerencia esta comenzado a descentralizar algunas actividades a los niveles inferiores de la organización. • Los departamentos tienen la libertad de corregir, plantear e implementar nuevas estrategias en sus departamentos. • Capacidad de negociación con los proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo de nuevos autoridades y administradores de la cooperativa. • Aplicación de indicadores financieros • Incrementar nuevos servicios para atraer nuevos socios • Incrementar nuevas estrategias adecuadas para el crecimiento de la cooperativa • Lograr un mejor posicionamiento a nivel local y provincial

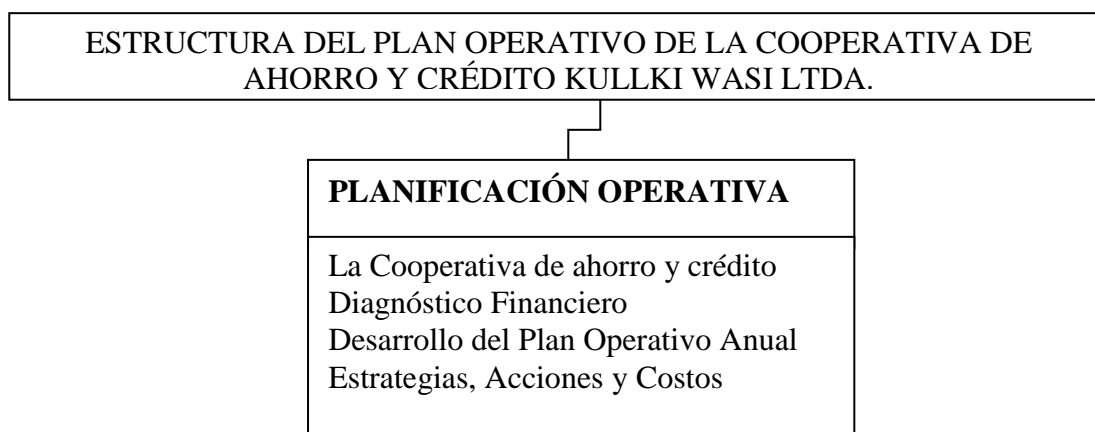
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad de planificar los despachos de los créditos. • El personal no tiene sentido de pertenencia con la cooperativa. • Falta de capacitación para todo el personal. • Falta de difusión de información institucional. • Falta implementar una cultura de servicio e intimidad con el cliente interno. • No existe un manual de procesos para los departamentos. • No existen índices de desempeño del personal. • Cartera vencida considerable 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de planificación presupuestaria del estado • Poca capacidad organizativa de los organismos de control. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria) • Capacidad reducida de dirección • Ineficiencia en los organismos de control • Reducción de créditos a nivel Nacional • Capacidad de ahorro reducida • Inflación con tendencia al alza

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

Realizado por: Nieves Rocío Zaruma Pizha

4.2.6 Actividades a desarrollarse

Gráfico 21: Estructura del Plan Operativo de la Cooperativa



Fuente: Larrea J. Planificación Estratégica, 2002

Realizado por: Nieves Rocío Zaruma Pizha

4.2.6.1 Planificación estratégica de la Cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasi Ltda.

a) Misión

“Impulsar el desarrollo socioeconómico de la población rural y urbana marginal en la zona central del país a través de la prestación de servicios financieros con calidad de atención, honestidad, responsabilidad social y transparencia”

b) Visión

“Ser una institución de micro finanzas competitiva y reconocida como referente en atención a los sectores rurales y urbanos marginales de manera solvente, rentable y sostenible, respetando la identidad y valores culturales de cada pueblo”

c) Principios y Valores Corporativos

La cooperativa Kullki Wasí contribuye con un Ecuador más justo, aportando al desarrollo integral de su grupo meta, mediante la mejora de las condiciones socioeconómicas de las personas de bajos recursos económicos a través de la expansión sostenible de la oferta de servicios financieros y micro financieros adecuados y eficientes, bajo los siguientes principios y valores:

- Transparencia
- Honestidad
- Compromiso
- Pasión
- Excelencia
- Respeto
- Responsabilidad social
- Trabajo en equipo
- Creatividad
- Disciplina
- Humildad

- Liderazgo
- Perseverancia
- Solidaridad

d) Mercado Objetivo

Está comprendido por microempresarios en especial de los segmentos de subsistencia y acumulación simple, representando no menos del 90% de la cartera de crédito. En la perspectiva de captaciones su mercado es múltiple comprendiendo inversionistas, jubilados, niños, jóvenes; y empleados bajo relación de dependencia.

4.2.6.2 Diagnóstico de la situación económica y financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

La Planificación Operativa inicia con el diagnóstico de la situación económica y financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., que se desarrolla a continuación.

Para ello se presentan los Estados Financieros correspondientes a los años 2013 y 2014. Según anexo 6.

4.2.6.2.1 Estructura y Análisis de la Cartera de Crédito

Sectores a los que se dirige la cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasi Ltda.

La cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasi Ltda., cumple con lo que dispone la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, principal organismo regulador. La cartera de crédito está enfocada en los créditos de consumo y los microcréditos.

- **Créditos de Consumo**

Los Créditos de Consumo, son aquellos otorgados por las instituciones financieras, y por ende por la cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasi Ltda. El destino del crédito es la adquisición de bienes de consumo o pago de servicios.

Este tipo de crédito generalmente se amortiza en función de un sistema de cuotas periódicas y cuya fuente de pago es el ingreso neto mensual promedio del deudor, entendiéndose por éste el promedio de los ingresos brutos mensuales del núcleo familiar menos los gastos familiares estimados mensuales.

- **Microcréditos**

Los Créditos para la microempresa, son aquellos concedidos a un prestatario, sea persona natural o jurídica, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades en pequeña escala o actividades empresariales menores, de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de pago sale precisamente del micro-emprendimiento, por tanto constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades, mismos que serán debidamente verificados por las instituciones financieras.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito la estructura de la cartera de créditos, está normada en base al Catálogo Único de Cuentas emitido por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Dentro de este grupo de cuentas se encuentran los siguientes rubros: la cartera por vencer, la cartera que no devenga interés, la cartera vencida y la cartera reestructurada.

La cartera por vencer es aquella donde las operaciones de crédito se encuentran al día en sus obligaciones con la institución financiera.

La cartera que no devenga interés es aquella que por mantener valores, cuotas o dividendos vencidos dejan de devengar o generar intereses e ingresos para la Cooperativa. En este punto la cartera de crédito se encuentra en un término medio; es decir por un lado sigue siendo una cartera sana y por otro lado en un corto periodo de tiempo pasara a formar parte de la cartera improductiva.

La cartera vencida es aquella que ha llegado al punto de que los créditos no están siendo cancelados por los parte de los clientes de la Cooperativa, dentro de los rangos de tiempo establecidos.

Finalmente, la cartera reestructurada es aquella que con el propósito de favorecer a la institución financiera con la recuperación de los créditos, sufre modificaciones acorde a las condiciones inicialmente pactadas. Estos cambios se dan principalmente por deterioro o incapacidad de pago por parte del cliente de la Cooperativa

4.2.6.2.2 Tendencia de crecimiento de la cartera de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

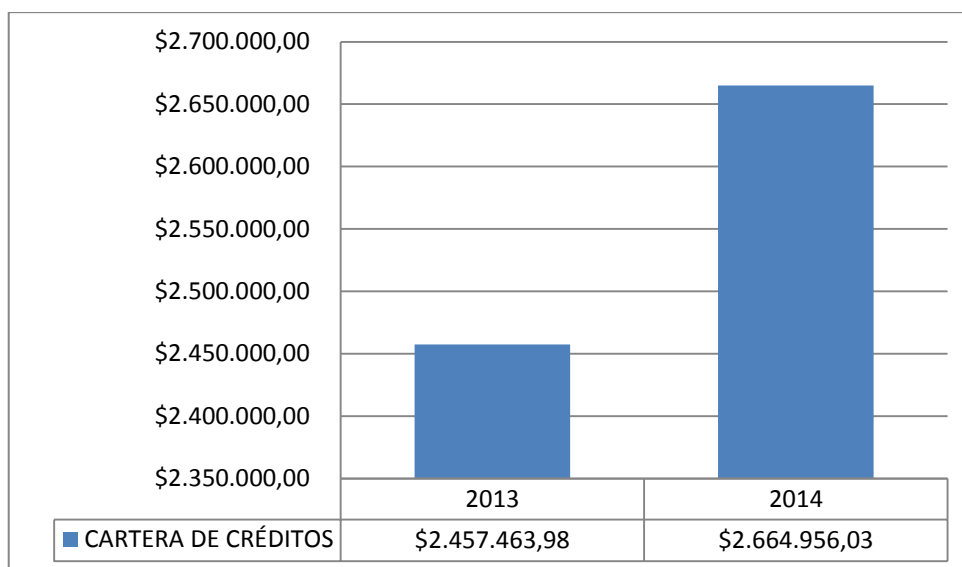
Tabla 23: Tendencia de crecimiento de la cartera de crédito

Detalle	2013	2014
Cartera de créditos	\$ 2.457.463,98	\$ 2.664.956,03

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.
Realizado por: Nieves Rocío Zaruma Pizha

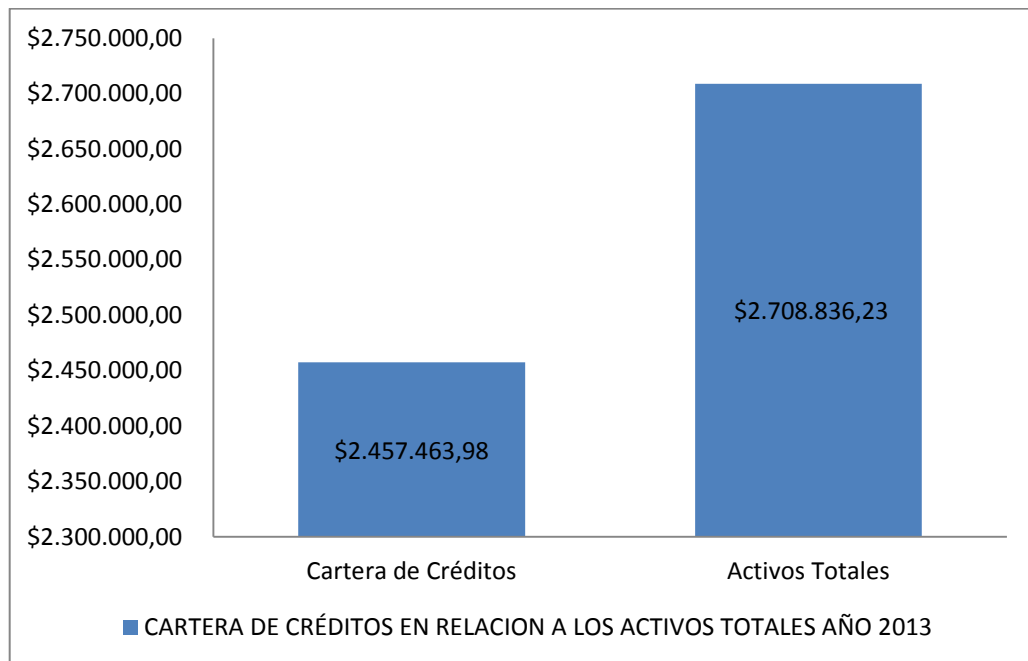
La cartera de créditos de la cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasi Ltda. Mantiene una tendencia de crecimiento positivo aunque no muy significativo. Al 31 de diciembre de 2013 la cartera bruta se ubicó en \$ 2.457.463,98 mientras que al 31 de diciembre de 2014 la cartera bruta se ubicó en \$ 2.664.956,03 tal como se representa en la siguiente gráfica.

Gráfico 22: Tendencia de crecimiento cartera de crédito



Fuente: Balances 2013-2014 Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.
Realizado por: Nieves Rocío Zaruma Pizha

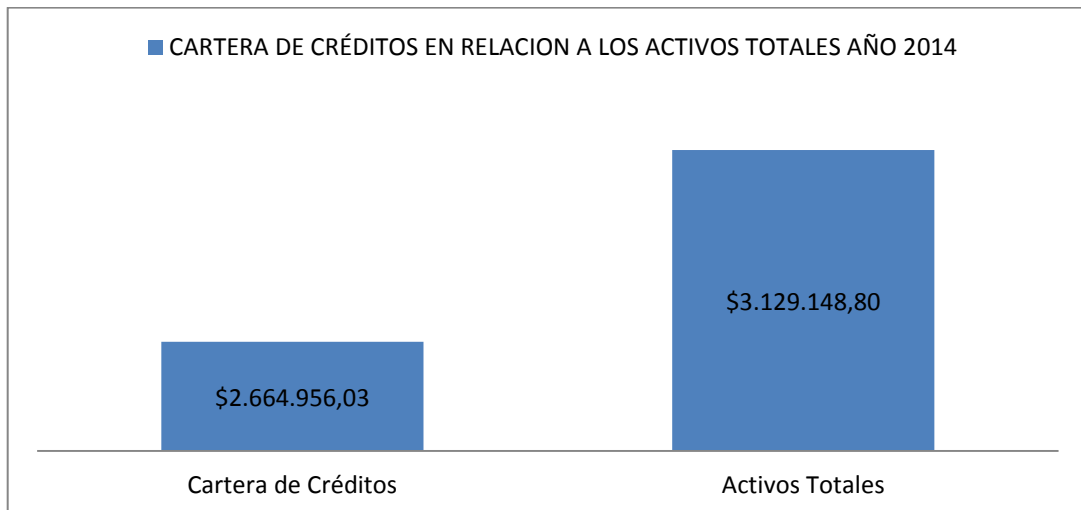
Gráfico 23: Cartera de Créditos en relación a los Activos Totales año 2013



Fuente: Balances 2013 Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.
Realizado por: Nieves Rocío Zaruma Pizha

De acuerdo a los datos expresados en la gráfica se puede determinar que casi la totalidad de los activos conforma la cartera de créditos

Gráfico 24: Cartera de Créditos en relación a los Activos Totales año 2014



Fuente: Balances 2014 Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.
Realizado por: Nieves Rocío Zaruma Pizha

Así mismo en el año 2014, de acuerdo a los datos expresados en la gráfica se puede determinar que casi la totalidad de los activos conforma la cartera de créditos.

Tabla 24: Cartera de Crédito Total año 2013

Clasificación de la Cartera de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.		
Cartera de crédito total	2.457.463,98	100 %
Cartera de crédito de consumo	64.973,87	2,64
Cartera de crédito para microcréditos	2.485.304,98	101,13
Provisiones para créditos incobrables	(92.814,87)	-3,77

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

Realizado por: Nieves Rocío Zaruma Pizha

En el año 2013 del saldo de cartera, el 2,64% se clasifica como cartera de crédito de consumo; el 101,13% como cartera de crédito para la microempresa, y las provisiones para créditos incobrables equivalente al -3,78%, que realizadas las operaciones correspondientes nos da un total de 100%, el total de la cartera bruta.

Tabla 25: Cartera de crédito total año 2014

Clasificación de la Cartera de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.		
Cartera de crédito total año	\$ 2.664.956,03	100 %
Cartera de crédito de consumo	60.757,74	2,28
Cartera de crédito para la microempresa	2.782.013,10	104,39
Provisiones para créditos incobrables	(177.814,87)	(6,67)

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

Realizado por: Nieves Rocío Zaruma Pizha

En el año 2014, del saldo de cartera, el 2,28% se clasifica como cartera de crédito de consumo; el 104,39% como cartera de crédito para la microempresa, y las provisiones para créditos incobrables equivalente al -6,67%, que realizadas las operaciones correspondientes nos da un total de 100%, el total de la cartera bruta.

Cartera de Crédito Vencida

Otro de los indicadores es el de Cartera en Riesgo Bruta/ Cartera Total; es decir, la Cartera Vencida en relación al Total de Cartera de Créditos.

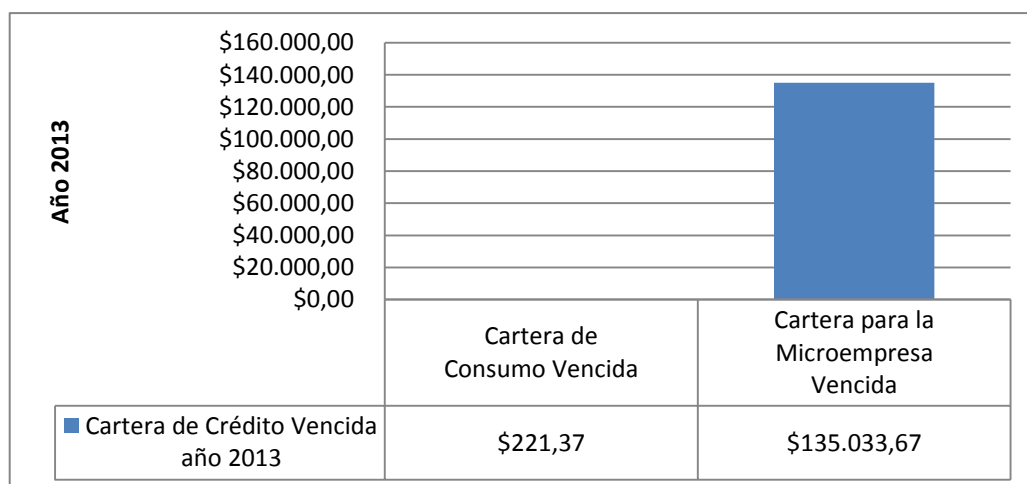
Tabla 26: Cartera de crédito vencida 2013

Cartera de crédito total	\$ 2.457.463,98	100 %
Cartera de crédito de consumo	221,37	0,01
Cartera de crédito para la microempresa	135.033,67	5,49
Total cartera de crédito vencida	135.255.04	5.50

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

Realizado por: Nieves Rocío Zaruma Pizha

De acuerdo a los datos expresados en la tabla anterior se puede deducir que la cartera vencida en el año 2013 representa el 5,50% del total de la cartera de crédito.

Gráfico 25: Cartera de crédito vencida año 2013

Fuente: Balances 2013 Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

Realizado por: Nieves Rocío Zaruma Pizha

Tabla 27: Cartera de crédito vencida 2014

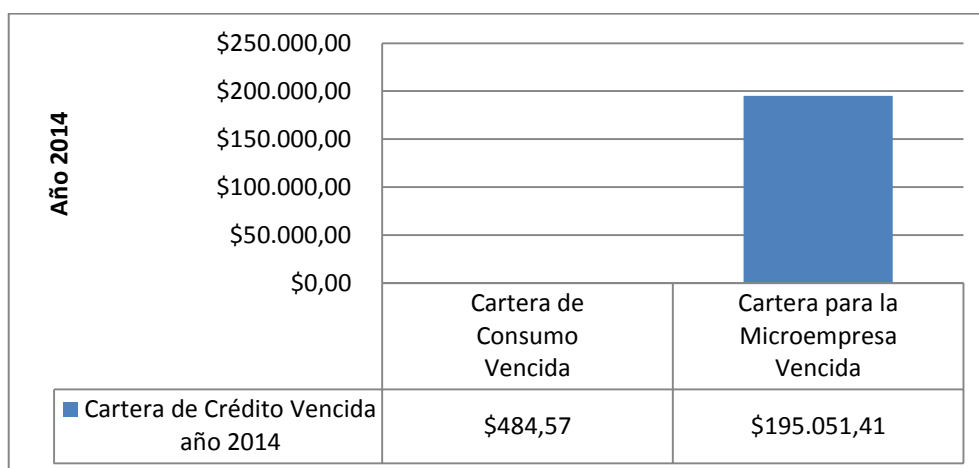
Cartera de crédito total	\$ 2.664.956,03	100%
Cartera de crédito de consumo vencida	484,57	0,02
Cartera de crédito para la microempresa vencida	195.051,41	7,32
Total cartera de crédito vencida	195.535,98	7,34

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

Realizado por: Nieves Rocío Zaruma Pizha

De acuerdo a los datos expresados en la tabla anterior se puede deducir que la cartera vencida en el año 2014 representa el 7,34% del total de la cartera de crédito.

Gráfico 26: Cartera de crédito vencida año 2014



Fuente: Balances 2013 Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.
Realizado por: Nieves Rocío Zaruma Pizha

Cartera de Crédito por Vencer

Es la denominada cartera sana que está dentro de las condiciones inicialmente pactadas sin generar ningún tipo de inconveniente a la institución. Aquí se encuentran los créditos cuyo plazo no ha vencido.

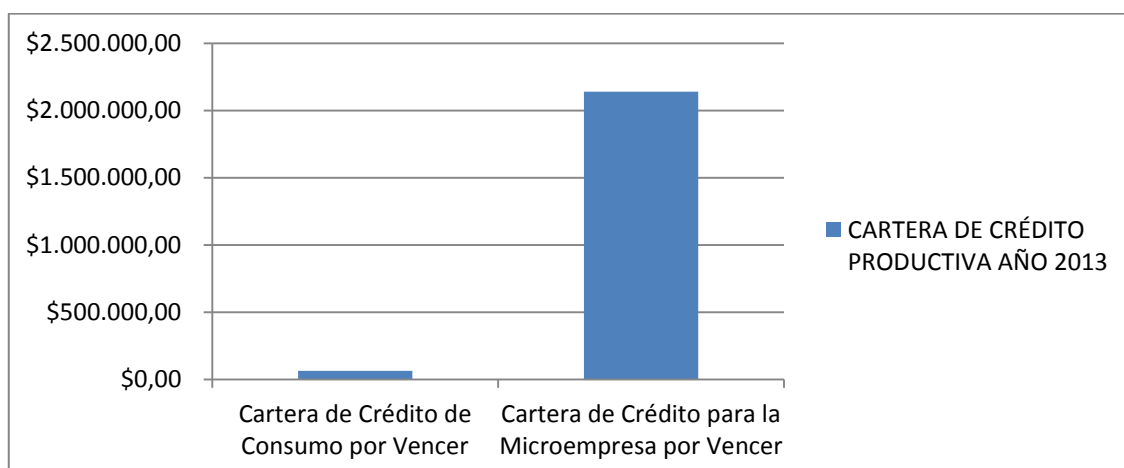
La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., dispone al 31 de diciembre de 2013 de una cartera sana o productiva de \$ 2.205.308,08, mismo que se divide de la siguiente manera:

Tabla 28: Cartera de crédito de consumo por vencer año 2013

Cartera de crédito	\$ 2.457.463,98	100%
Cartera de crédito de consumo por vencer	64.752,50	2,63
Cartera de crédito para la microempresa por vencer	2.140.555,58	87,10
Total cartera de crédito por vencer	2.205.308.08	89.73

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.
Realizado por: Nieves Rocío Zaruma Pizha

Gráfico 27: Cartera de crédito de consumo por vencer



Fuente: Balances 2013 Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.
Realizado por: Nieves Rocío Zaruma Pizha

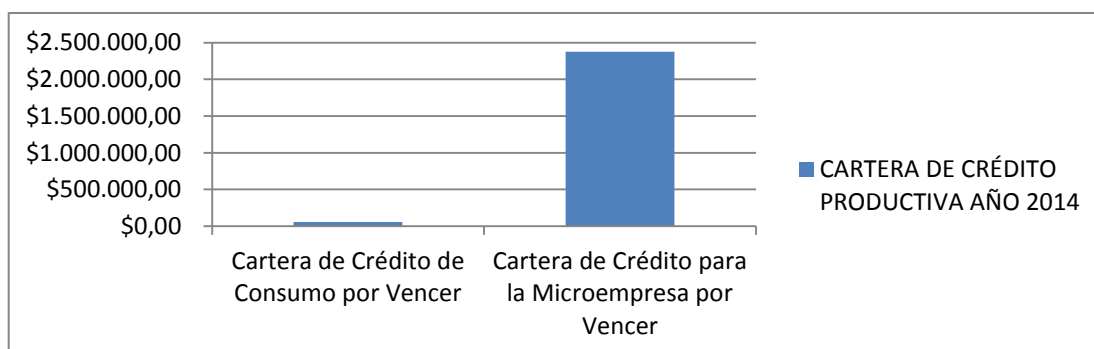
La cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasi Ltda., dispone al 31 de diciembre de 2014 de una cartera sana o productiva de \$ 2.664.9568, 03; mismo que se su divide de la siguiente manera:

Tabla 29: Cartera de crédito de consumo por vencer año 2014

Cartera de crédito	\$ 2.664.956,03	100%
Cartera de crédito de consumo por vencer	55.828,73	2,09
Cartera de crédito para la microempresa por vencer	2.376.844,00	89,19
Total cartera de crédito por vencer	2.432.672.73	91.28

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.
Realizado por: Nieves Rocío Zaruma Pizha

Gráfico 28: Cartera de crédito de consumo por vencer



Fuente: Balances 2014 Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.
Realizado por: Nieves Rocío Zaruma Pizha

Cartera de crédito que no devenga interés

La cartera de crédito que no devenga interés, es aquella que ha pasado a un periodo temporal de vencimiento, y por lo tanto está a punto de pasar a formar parte de la cartera de mayor riesgo, lo cual implica un tratamiento especial respecto a los valores a provisionar según lo establecen los %s recomendados. En la cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasi Ltda., la cartera de crédito que no devenga interés al 31 de diciembre de 2013, suma \$ 209.715,73.

En el siguiente cuadro, se muestra la estructura de la cuenta cartera de créditos que no devenga interés en el año 2013, que en el caso de la cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasi Ltda., se encuentra así:

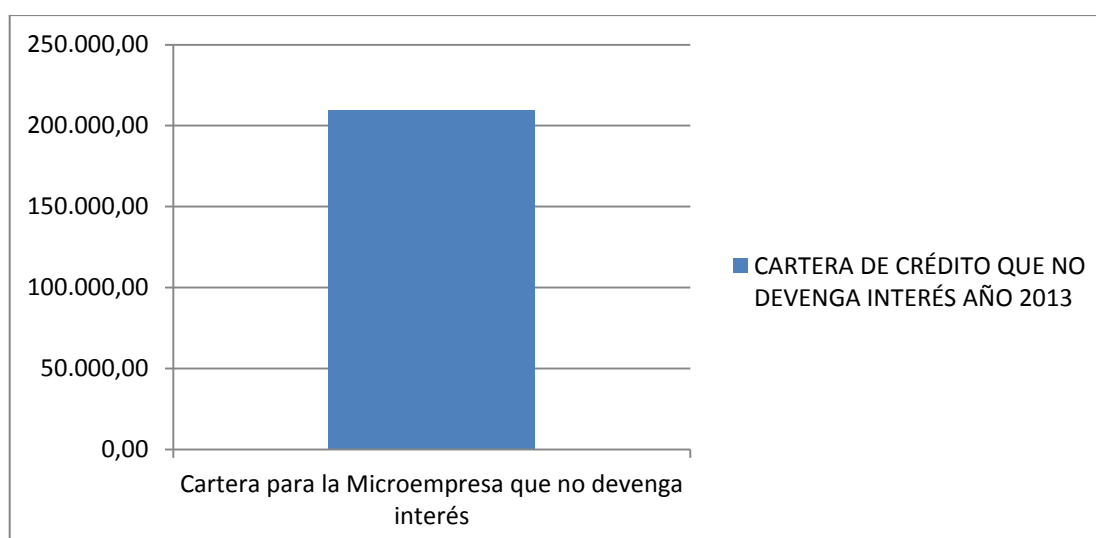
Tabla 30: Cartera de crédito que no devenga interés año 2013

Cartera de Crédito Total	\$ 2.457.463,98	100%
Cartera de crédito para la microempresa que no devenga interés	209.715,73	8,53
Total	209.715,73	8,53

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

Realizado por: Nieves Rocío Zaruma Pizha

Gráfico 29: Cartera de crédito que no devenga interés año 2013



Fuente: Balances 2013 Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

Realizado por: Nieves Rocío Zaruma Pizha

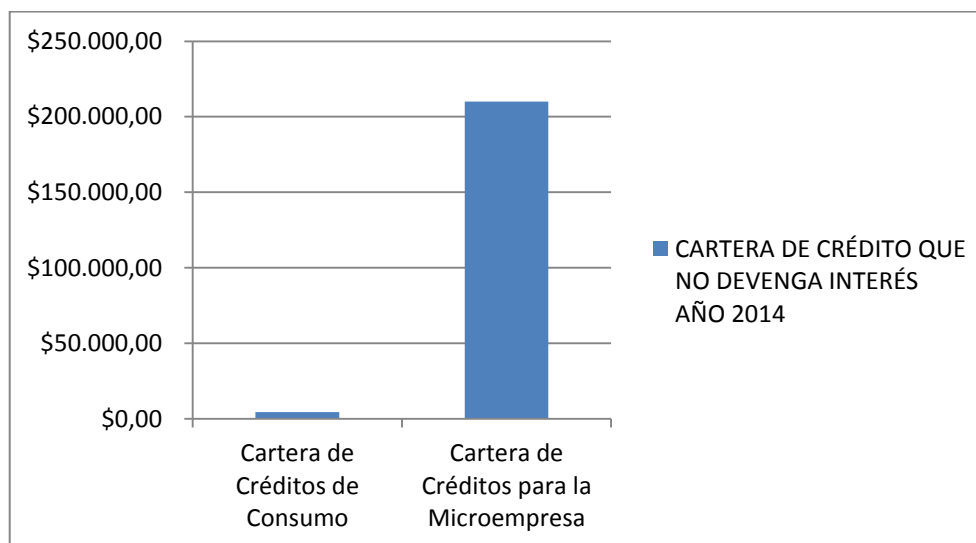
En el siguiente cuadro, se muestra la estructura de la cuenta cartera de créditos que no devenga interés en el año 2014, que en el caso de la cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasi Ltda., se encuentra así:

Tabla 31: Cartera de crédito que no devenga interés año 2014

Cartera de crédito total	\$ 2.664.956,03	100,00%
Cartera de crédito de consumo que no devenga interés	4.444,44	0,17
Cartera de crédito para la microempresa que no devenga interés	210.117,75	7.88
Total	214.562,19	8.05

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.
Realizado por: Nieves Rocío Zaruma Pizha

Gráfico 30: Cartera de crédito que no devenga interés año 2014



Fuente: Balances 2014 Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.
Realizado por: Nieves Rocío Zaruma Pizha

4.2.6.2.3 Aplicación de las Razones Financieras

Razones de Rentabilidad

Indica si los resultados de la gestión alcanzados por la institución financiera son aceptables o no.

$$\text{Rentabilidad sobre el Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} * 100$$

Tabla 32: Rentabilidad sobre el Patrimonio

	2013	2014
Utilidad Neta	51.859,29	31.896,33
Patrimonio	325.740,91	386.816,87
Rentabilidad sobre el patrimonio	15,92%	8,25%

Fuente: Balances Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

Realizado por: Nieves Rocío Zaruma Pizha

Análisis

La rentabilidad sobre el Patrimonio presenta el 15,92 % en el 2013 y el 8,25% en el 2014, para los dos años objeto de Análisis se puede decir que son %s un tanto aceptables, sin embargo es de suma preocupación que la institución haya reducido drásticamente de un año a otro los resultados en este indicador debido a que este índice mientras más alto es mejor para la institución financiera.

$$\text{Rentabilidad sobre el Activo} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} * 100$$

Tabla 33: Rentabilidad sobre el Activo

	2013	2014
Utilidad neta	51.859,29	31.896,33
Activo	2.708.836,23	3.129.148,80
Rentabilidad sobre el activo	1,91%	1,02%

Fuente: Balances Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

Realizado por: Nieves Rocío Zaruma Pizha

Análisis

La Rentabilidad sobre los Activos que presenta la Cooperativa son del 1,91% en el 2013 y 1,02% en el 2014, lo aceptable según los índices comparables es que este sea mayor al 1%, en los dos casos cumple, sin embargo en el segundo periodo objeto de Análisis llega a la base aceptable tomando en cuenta que este índice mientras más alto es mejor para la institución.

Razones de Riesgo Crediticio

El riesgo crediticio se mide de acuerdo al volumen de cartera vencida que presenten las instituciones financieras, lo ideal sería mantener un % de riesgo crediticio del 0%, esto significaría que la institución financiera está recibiendo sus pagos a tiempo y en forma puntual de acuerdo a lo planificado.

Sin embargo existen diferentes factores que hacen que los clientes no pueden cubrir sus deudas a tiempo, de esta forma se desencadena una cartera en riesgo que causa perjuicio a las entidades financieras, ya que mientras más alto, mayor será la cantidad que se tienen que provisionar al gasto y por ende su rentabilidad disminuye.

$$\text{Riesgo Crediticio (Cartera en Mora)} = \frac{\text{Cartera Vencida}}{\text{Cartera Total}} * 100$$

Tabla 34: Riesgo Crediticio (cartera en mora)

	2013	2014
Cartera vencida	135.255,04	195.535,98
Cartera total	2.457.463,98	2.664.956,03
Riesgo crediticio (cartera en mora)	5,50%	7,34%

Fuente: Balances Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.
Realizado por: Nieves Rocío Zaruma Pizha

Análisis

El resultado del índice de Riesgo Crediticio (Cartera en Mora) significa que la Cooperativa en los años 2013 y 2014 tiene un índice de morosidad de primera línea inaceptable, ya que de acuerdo a los índices comparables para estas instituciones financieras es del 1%, y en ambos casos supera el % recomendable. En el año 2013 presenta el menor % de morosidad.

Riesgo Crediticio (Morosidad Ampliada)

$$= \frac{\text{Cartera Vencida} + \text{Cartera que no Devenga Interés}}{\text{Cartera Total}} * 100$$

Tabla 35: Riesgo Crediticio (Morosidad Ampliada)

	2013	2014
Cartera vencida	135.255,04	195.535,98
Cartera que no devenga interés	209.715,73	214.562,19
Cartera total	2.457.463,98	2.664.956,03
Riesgo Crediticio (morosidad ampliada)	14,04%	15,39%

Fuente: Balances Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

Realizado por: Nieves Rocío Zaruma Pizha

Análisis

Este índice mide la verdadera morosidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., ya que se representa en un sentido más amplio, el que a más de considerar la cartera de crédito vencida, también considera la cartera que no devenga interés, esto debido a que toda operación de crédito tiene su significado de riesgo y debido además que la cartera que no devenga interés como su nombre lo indica ya no está logrando los resultados esperados por la institución financiera.

El índice de morosidad ampliada que presenta la Cooperativa es del 14,04% en el 2013 y 15,39% en el 2014, siendo superior al índice comparable para los bancos que se encuentra en el 3%. Se puede observar que en los dos casos objeto de Análisis los %s son sumamente altos llegando a ser hasta cinco veces más grande del % aceptable y comparable.

Razones de Liquidez

Indica en qué condiciones se encuentra económicamente la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., para afrontar las obligaciones inmediatas.

$$\text{Liquidez Ampliada} = \frac{\text{Fondos Disponibles} + \text{Inversiones}}{\text{Depósitos de Corto Plazo}} * 100$$

Tabla 36: Liquidez Ampliada

Liquidez Ampliada	2013	2014
Fondos disponibles	79.318,38	187.677,08
Inversiones	-	-
Depósitos de corto plazo	315.735,10	349.236,60
Liquidez ampliada	25,12%	53,74%

Fuente: Balances Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

Realizado por: Nieves Rocío Zaruma Pizha

Análisis

El índice de liquidez ampliada que presenta la Cooperativa es del 25,12% en el 2013 y 53,74% en el 2014, siendo el ideal superior al 50%, por lo tanto se puede deducir que la institución financiera no dispone de la liquidez necesaria para el cumplimiento de sus obligaciones inmediatas en el primer año objeto de estudio mientras que para el segundo año alcanza el % base establecido.

Liquidez Estructural

Liquidez Estructural

$$= (\text{Fondos Disponibles}) / (\text{Depósitos a la Vista} + \text{Depósitos a Plazo} + \text{Obligaciones Financieras} + \text{Fondos en Administración}) * 100$$

Tabla 37: Liquidez Estructural

	2013	2014
Fondos disponibles	79.318,38	187.677,08
Depósitos a la vista	315.735,10	349.236,60
Depósitos a plazo	996.651,09	1.174.800,70
Obligaciones financieras	-	-
Fondos en administración	-	-
Liquidez Estructural	6,04%	12,31%

Fuente: Balances Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

Realizado por: Nieves Rocío Zaruma Pizha

El índice de liquidez estructural que presenta la Cooperativa es del 6,04% en el 2013 y 12,31% en el 2014, siendo el comparable el 14%, por lo que se puede decir que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., mantiene una liquidez por debajo de lo recomendable, además se puede notar una gran diferencia entre los dos años estudiados debido a que el 2014 se acerca más al % comparable para este indicador.

Tabla 38: Resumen de los Indicadores Financieros

Razones Financieras	2013		2014	
	Coac KW %	Sistema Financiero %	Coac KW %	Sistema Financiero %
Rentabilidad sobre patrimonio	15,92		8,25	
Rentabilidad sobre activo	1,91	1	1,02	1
Riesgo crediticio(cartera en mora)	5,50	1	7,34	1
Riesgo creditico (morosidad ampliada)	14,04	3	15,39	3
Liquidez ampliada	25,12	50	57,74	50
Liquidez estructural	6,04	14	12,31	14

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasi Ltda. y Sistema Financiero.

Realizado por: Rocío Zaruma (2015)

4.2.6.6 Análisis Financiero

Constituye un arma muy poderosa para los gerentes de las organizaciones el llevar de la mano el análisis financiero, puesto que este permite detectar los problemas por lo que institución está atravesando para la posterior toma de decisiones. Análisis Horizontal y Vertical.

Tabla 39: Análisis horizontal del Balance General 2013-2014

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA. ANÁLISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013-2014 USD					
		2013	2014	VAR. ABS.	%
1	ACTIVOS	\$ 2.708.836,23	\$ 3.129.148,80	\$ 420.312,57	15,52
1.1	FONDOS DISPONIBLES	79.318,38	187.677,08	108.358,70	136,61
1.1.01	Caja	72.048,35	31.838,48	(40.209,87)	-55,81
1.1.01.05	EFFECTIVO	71.848,35	31.638,48	(40.209,87)	-55,96
1.1.01.10	CAJA CHICA	200,00	200,00	-	0,00
1.1.03	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	7.270,03	155.137,00	147.866,97	2033,93
1.1.03.10	Bancos e Inst. Financieras Locales	7.270,03	155.137,00	147.866,97	2033,93
1.1.04	EFFECTOS DE COBRO INMEDIATO		701,60	701,60	100,00
1.1.04.05	Cheque País		701,60	701,60	100,00
1.4	CARTERA DE CREDITOS	2.457.463,98	2.664.956,03	207.492,05	8,44
1.4.02	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO POR VENC.	64.752,50	55.828,73	(8.923,77)	-13,78
1.4.02.05	De 1 a 30 días	552,70	1.613,66	1.060,96	191,96
1.4.02.10	De 31 a 90 días	2.508,34	3.520,48	1.012,14	40,35
1.4.02.15	De 91 a 180 días	3.770,64	5.191,64	1.421,00	37,69
1.4.02.20	De 181 a 360 días	8.254,07	8.824,95	570,88	6,92
1.4.02.25	De más de 360 días	49.666,75	36.678,00	(12.988,75)	-26,15
1.4.04	CART.DE CRED.PARA LA MICROEMP.POR VENCER	2.140.555,58	2.376.844,00	236.288,42	11,04
1.4.04.05	De 1 a 30 días	131.593,19	156.633,77	25.040,58	19,03
1.4.04.10	De 31 a 90 días	276.385,09	317.284,51	40.899,42	14,80
1.4.04.15	De 91 a 180 días	364.556,08	425.073,27	60.517,19	16,60

1.4.04.20	De 181 a 360 días	575.450,27	645.428,99	69.978,72	12,16
1.4.04.25	De más de 360 días	792.570,95	832.423,46	39.852,51	5,03
1.4.26	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO QUE NO DEV...		4.444,44	4.444,44	100,00
1.4.26.05	DE 1 A 30 DÍAS		388,89	388,89	100,00
1.4.26.10	DE 31 A 90 DÍAS		527,78	527,78	100,00
1.4.26.15	DE 91 A 180 DÍAS		666,67	666,67	100,00
1.4.26.20	DE 181 A 360 DÍAS		1.583,34	1.583,34	100,00
1.4.26.25	DE MÁS DE 360 DÍAS		1.277,76	1.277,76	100,00
1.4.28	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA ...	209.715,73	210.117,75	402,02	0,19
1.4.28.05	DE 1 A 30 DÍAS	13.335,25	18.679,77	5.344,52	40,08
1.4.28.10	DE 31 A 90 DÍAS	25.688,30	35.111,93	9.423,63	36,68
1.4.28.15	DE 91 A 180 DÍAS	34.098,58	46.779,56	12.680,98	37,19
1.4.28.20	DE 181 A 360 DÍAS	51.712,46	58.561,53	6.849,07	13,24
1.4.28.25	DE MÁS DE 360 DÍAS	84.881,14	50.984,96	(33.896,18)	-39,93
1.4.50	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO VENCIDA	221,37	484,57	263,20	118,90
1.4.50.20	DE 181 A 270 DÍAS	82,23	138,20	55,97	68,07
1.4.50.25	DE MÁS DE 270 DÍAS	139,14	125,00	(14,14)	-10,16
1.4.50.20	DE 181 A 270 DÍAS		82,23	82,23	100,00
1.4.50.25	DE MÁS DE 270 DÍAS		139,14	139,14	100,00
1.4.52	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA ...	135.033,67	195.051,41	60.017,74	44,45
1.4.52.05	DE 1 A 30 DÍAS	13.625,91	18.462,96	4.837,05	35,50
1.4.52.10	DE 31 A 90 DÍAS	18.530,75	26.182,87	7.652,12	41,29
1.4.52.15	DE 91 A 180 DÍAS	16.838,80	26.675,94	9.837,14	58,42
1.4.52.20	DE 181 A 360 DÍAS	23.580,89	32.832,65	9.251,76	39,23
1.4.52.25	DE MÁS DE 360 DÍAS	62.457,32	90.896,99	28.439,67	45,53

1.4.99	PROVISIONES PARA CREDITOS INCOBRABLES)	(92,814.87)	(177.814,87)	(85.000,00)	91,58
1.4.99.20	Cartera de Créditos para la Microempresa.)	(92,814.87)	(177.814,87)	(85.000,00)	91,58
1.6	CUENTAS POR COBRAR	38.128,65	45.065,23	6.936,58	18,19
1.6.03	INTERESES POR COBRAR DE CARTERA DE CRED.	27.198,95	28.843,95	1.645,00	6,05
1.6.03.10	Cartera de Crédito de Consumo	818,34	556,33	(262,01)	-32,02
1.6.03.20	Cartera de Créditos para la Microempresa	26.380,61	28.287,62	1.907,01	7,23
1.6.14	PAGOS POR CUENTAS DE CLIENTES	8.154,69	12.692,52	4.537,83	55,65
1.6.14.30	GASTOS JUDICIALES	8.154,69	12.692,52	4.537,83	55,65
1.6.90	CUENTAS POR COBRAR VARIAS	2.775,01	3.528,76	753,75	27,16
1.6.90.05	Anticipos al Personal		653,75	653,75	100,00
1.6.90.90	OTRAS	2.775,01	2.875,01	100,00	3,60
1.8	PROPIEDADES Y EQUIPOS	17.656,19	16.334,89	(1.321,30)	-7,48
1.8.05	Muebles, Enseres y Equipos de Oficina	23.581,81	24.131,81	550,00	2,33
1.8.05.05	Muebles de Oficina	18.396,96	18.946,96	550,00	2,99
1.8.05.10	Equipos de Oficina	5.184,85	5.184,85	-	0,00
1.8.06	Equipos de Computación	10.403,32	12.413,94	2.010,62	19,33
1.8.06.05	Equipos de Computación	10.403,32	12.413,94	2.010,62	19,33
1.8.99	DEPRECIACION ACUMULADA)	(16,328.94)	(20.210,86)	(3.881,92)	23,77
1.8.99.15	Muebles, Enseres y Equipos de Oficina	(7,990.90)	(10.367,10)	(2.376,20)	29,74
1.8.99.20	Equipos de Computación)	(8,338.04)	(9.724,16)	(1.386,12)	16,62
1.8.99.25	(Unidades de Transporte)		(119,60)	(119,60)	100,00
1.9	OTROS ACTIVOS	116.269,03	215.115,57	98.846,54	85,02
1.9.04	GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS	1.255,41	2.204,99	949,58	75,64
1.9.04.10	ANTICIPOS A TERCEROS	1.255,41	2.204,99	949,58	75,64
1.9.05	GASTOS DIFERIDOS	1.202,94	32,21	(1.170,73)	-97,32
1.9.05.20	PROGRAMAS DE COMPUTACIÓN	32.947,90	32.947,90	-	0,00
1.9.05.99	(AMORTIZACIÓN ACUMULADA GASTOS	(31,744.96)	(32.915,69)	(1.170,73)	3,69

	DIFERIDOS)				
1.9.06	MATERIALES, MERCADERIAS E INSUMOS		1.400,00	1.400,00	100,00
1.9.06.15	Proveeduría		1.400,00	1.400,00	100,00
1.9.08	TRANSFERENCIAS INTERNAS	111.303,53	208.971,22	97.667,69	87,75
1.9.08.15	Agencia Latacunga	76.240,82	160.824,56	84.583,74	110,94
1.9.08.20	Agencia Píllaro	34.981,19	13.226,82	(21.754,37)	-62,19
1.9.08.30	Agencia Pelileo	81,52	2.442,51	2.360,99	2896,21
1.9.08.35	Agencia Quito		12.332,00	12.332,00	100,00
1.9.08.40	Agencia Machachi		20.145,33	20.145,33	100,00
1.9.90	OTROS	2.507,15	2.507,15	-	0,00
1.9.90.90	Varias	2.507,15	2.507,15	-	0,00
	TOTAL ACTIVOS	2.708.836,23	3.129.148,80	420.312,57	15,52
2	PASIVO	2.331.236,03	2.710.435,60	379.199,57	16,27
2.1	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	1.523.996,38	1.679.531,22	155.534,84	10,21
2.1.01	DEPOSITOS A LA VISTA	315.735,10	349.236,60	33.501,50	10,61
2.1.01.35	Depósitos de ahorros	315.203,10	346.604,60	31.401,50	9,96
2.1.01.40	Otros depósitos	452,00	1.000,00	548,00	121,24
2.1.01.50	Depósitos por confirmar	80,00	1.632,00	1.552,00	1940,00
2.1.03	DEPOSITOS A PLAZO	996.651,09	1.174.800,70	178.149,61	17,87
2.1.03.05	De 1 a 30 días	181.436,03	227.725,92	46.289,89	25,51
2.1.03.10	De 31 a 90 días	285.736,77	332.592,71	46.855,94	16,40
2.1.03.15	De 91 a 180 días	290.633,81	348.721,13	58.087,32	19,99
2.1.03.20	De 181 a 360 días	238.844,48	261.559,66	22.715,18	9,51
2.1.03.25	De más de 361 días		4.201,28	4.201,28	100,00
2.1.05	DEPOSITOS RESTRINGIDOS.	211.610,19	155.493,92	(56.116,27)	-26,52
2.1.05.05	Ahorro Encaje	211.610,19	155.493,92	(56.116,27)	-26,52
2.5	CUENTAS POR PAGAR	30.520,09	40.997,01	10.476,92	34,33
2.5.01	INTERESES POR PAGAR	26.426,91	32.192,55	5.765,64	21,82
2.5.01.05	Depósitos a la vista	6,17	6,42	0,25	4,05

2.5.01.15	Depósitos a plazo	26.420,74	32.186,13	5.765,39	21,82
2.5.03	OBLIGACIONES PATRONALES	1.751,80	1.938,91	187,11	10,68
2.5.03.10	Beneficios sociales	1.296,00	1.686,14	390,14	30,10
2.5.03.15	Aportes al IESS	455,80	252,77	(203,03)	-44,54
2.5.04	RETENCIONES	2.341,38	6.788,84	4.447,46	189,95
2.5.04.05	Retenciones Fiscal	478,38	522,44	44,06	9,21
2.5.04.90	Otras Retenciones	1.863,00	6.266,40	4.403,40	236,36
2.5.06	PROVEEDORES		76,71	76,71	100,00
2.5.06.25	Servicios		76,71	76,71	100,00
2.9	OTROS PASIVOS	776.719,56	989.907,37	213.187,81	27,45
2.9.08	TRANSFERENCIAS INTERNAS	776.719,56	989.907,20	213.187,64	27,45
2.9.08.05	Agencia Matriz	607.029,65	826.144,53	219.114,88	36,10
2.9.08.10	Agencia Salcedo	118.453,89	163.762,67	45.308,78	38,25
2.9.08.35	Agencia Quito	38.945,70	0,17	(38.945,53)	-100,00
2.9.08.40	Agencia Macachí	12.290,32	0,17	(12.290,15)	-100,00
	TOTAL PASIVO	2.331.236,03	2.710.435,60	379.199,57	16,27
3	PATRIMONIO	325.740,91	386.816,87	61.075,96	18,75
3.1	CAPITAL SOCIAL	149.983,72	155.872,26	5.888,54	3,93
3.1.03	APORTE DE SOCIOS	149.983,72	155.872,26	5.888,54	3,93
3.1.03.05	Certificados de Aportación	149.983,72	155.872,26	5.888,54	3,93
3.3	RESERVAS	175.757,19	230.944,61	55.187,42	31,40
3.3.01	LEGALES	175.757,19	230.944,61	55.187,42	31,40
3.3.01.05	Fondo Irrepartible de Reservas Legales	175.757,19	230.944,61	55.187,42	31,40
	TOTAL PATRIMONIO	325.740,91	386.816,87	61.075,96	18,75
	Utilidad:	51.859,29	31.896,33	(19.962,96)	-38,49
	Pasivo + Patrimonio + Utilidad:	\$ 2.708.836,23	\$ 3.129.148,80	\$ 420.312,57	15,52

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

Realizado por: Nieves Rocío Zaruma Pizha

Análisis

Dentro del Balance General encontramos los tres grandes grupos de cuentas que son: El Activo, Pasivo y Patrimonio.

El Activo en el año 2013 fue de \$ 2.708.836,23 mientras que para el año 2014 pasó a \$ 3.129.148,80 con un incremento porcentual de 15,52%.

El Activo a su vez tiene una sub clasificación de cuentas: aquí podemos encontrar los Corrientes, Fijos y Otros Activos.

Dentro de los Corrientes se encuentran los Fondos Disponibles cuyo saldo al 31 de Diciembre de 2013 fue de \$79.318,38 y al 31 de Diciembre del 2014 alcanzó a \$ 187.677,08 teniendo un incremento de 136,61 puntos porcentuales.

Dentro de este grupo también está la Cartera de Créditos que en el año 2013 fue de \$ 2.457.463,98 y en el año 2014 de \$ 2.664.956,03 con un incremento porcentual de 8,44%, dentro de la Cartera de Créditos se puede notar claramente que no ha habido mayor incremento en la concesión y entrega de créditos; sin embargo contribuye mayoritariamente en la conformación del Activo. Adicional, la Cooperativa entrega en mayor número los Créditos para la Microempresa, es decir es su producto estrella dentro de su razón de ser.

Las Cuentas por Cobrar pasaron de \$ 38.128,65 a \$ 45.065,23 del 2013 al 2014 con un incremento de 18,19 puntos porcentuales. Dentro de las cuentas por cobrar, la que tiene mayor contribución en su estructura es la Intereses por Cobrar de Cartera de Créditos.

Pasando al segundo grupo que conforman lo Activos se tiene los Activos Fijos. Dentro de éste se encuentran las Propiedades y Equipo que en el primer año objeto de estudio fueron de \$ 17.656,19 mientras que en el segundo año de \$ 16.334,89; presenta una disminución porcentual de 7,48% básicamente por concepto de las depreciaciones ya que no ha sufrido cuantiosas modificaciones en la compra de estos Activos.

El tercer grupo que conforma la Estructura de los Activos son los Otros Activos que en el año 2013 fueron de \$ 116.269,03 y en el año 2014 de \$ 215.115,57 con un

incremento de 85,02 puntos porcentuales. Las transferencias internas entre agencias contribuyen mayoritariamente en la conformación de los Otros Activos.

Continuando con los Pasivos, estos pasaron de \$ 2.331.236,03 a \$ 2.710.435,60 con un incremento del 16,27%. Dentro de este grupo se encuentran los Corrientes y no Corrientes.

Las Obligaciones con el Público que se general principalmente por las captaciones de recursos dentro de toda institución financiera en el año 2013 fueron de \$ 1.523.996,38 mientras que en el 2014 de \$ 1.679.531,22 con un porcentaje de incremento de 10,21%. La mayor fuente de ingresos para la Cooperativa se puede decir que resulta básicamente de las captaciones por depósitos a plazo.

Las Cuentas por Pagar pasaron de \$ 30.520,09 a \$ 40.997,01 con un incremento en valores relativos de 34,33% y estos también ocurren principalmente por los depósitos a plazo dentro de los Intereses por Pagar.

Finalmente, dentro de los Pasivos se tiene los Otros Pasivos que pasaron de \$ 776.719,56 a \$ 989.907,37 con un incremento de 27,45 puntos porcentuales. Así mismo las transferencias internas contribuyen mayoritariamente en la estructura de los Otros Pasivos.

En el tercer gran grupo está el Patrimonio. En el año 2013 fue de \$ 325.740,91 mientras que en el 2014 de \$ 386.816,87 con un incremento de 18,75 puntos porcentuales.

El Capital Social pasó de \$ 149.983,72 en el 2013 a \$ 155.872,26 en el 2014. Este incremento se da por las aportaciones de los socios a través de los certificados de aportación.

Y las Reservas que en el 2013 fueron de \$ 175.757,19 y en el 2014 de \$ 230.944,61 con 30,40 puntos porcentuales de incremento. Las reservas legales son las que contribuyen en la estructura de las Reservas y del Patrimonio.

Finalmente, la Utilidad en el año 2013 fue de \$ 51.859,29 y en el 2014 de \$ 31.896,33 con una baja de 38,49 puntos porcentuales, porcentaje significativo para la Cooperativa

Tabla 40: Análisis horizontal del Balance General 2013-2014

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA. ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013-2014 USD					
		2013	2014	VAR. ABS.	%
5	INGRESOS	472.165,02	590.939,46	118.774,44	25,16
5.1	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	441.839,27	565.779,78	123.940,51	28,05
5.1.04	INTERESES DE CARTERA DE CREDITOS	441.839,27	565.779,78	123.940,51	28,05
5.1.04.10	Cartera de Créditos de Consumo	4.523,26	10.385,89	5.862,63	129,61
5.1.04.20	Cartera de Créditos para la Microempresa	413.329,26	530.326,98	116.997,72	28,31
5.1.04.50	De mora	23.986,75	25.066,91	1.080,16	4,50
5.4	INGRESOS POR SERVICIOS	11.066,65	10.015,72	(1.050,93)	-9,50
5.4.04	MANEJO Y COBRANZAS	10.338,65	8.823,73	(1.514,92)	-14,65
5.4.04.05	Notificación y Cobranza	10.338,65	8.823,73	(1.514,92)	-14,65
5.4.90	INGRESO POR SERVICIOS	728,00	1.191,99	463,99	63,73
5.4.90.05	TARIFA CON COSTO MAXIMO		1.191,99	1.191,99	100,00
5.4.90.10	TARIFADOS DIFERENCIADOS	228,00		(228,00)	-100,00
5.4.90.85	Promoción Carpetas	500,00		(500,00)	-100,00
5.6	OTROS INGRESOS	19.259,10	15.143,96	(4.115,14)	-21,37
5.6.04	RECUPERACION DE ACTIVOS FINANCIERO	12.429,13	12.928,06	498,93	4,01
5.6.04.05	De activos castigados	1.491,43	81,56	(1.409,87)	-94,53
5.6.04.20	Intereses y Comisiones de Ejercicios Anteriores	10.937,70	12.846,50	1.908,80	17,45
5.6.90	OTROS	6.829,97	2.215,90	(4.614,07)	-67,56
5.6.90.90	OTRAS COMISIONES	6.829,97	2.215,90	(4.614,07)	-67,56
TOTAL	TOTAL	472.165,02	590.939,46	118.774,44	25,16
4	GASTOS	420.305,73	559.043,13	138.737,40	33,01
4.1	INTERESES CAUSADOS	134.369,02	151.870,75	17.501,73	13,03

4.1.01	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	124.517,94	148.769,93	24.251,99	19,48
4.1.01.15	DEPOSITOS DE AHORROS	19.222,66	19.794,31	571,65	2,97
4.1.01.30	DEPOSITOS A PLAZO	105.295,28	128.975,62	23.680,34	22,49
4.1.03	OBLIGACIONES FINANCIERAS	9.851,08	3.100,82	(6.750,26)	-68,52
4.1.03.15	Obligaciones con Inst. Financieras del Ext.	9.851,08	1.900,63	(7.950,45)	-80,71
4.1.03.30	Obligaciones con Ent. .Financieras del Sector Público		1.200,19		
4.4	Provisiones	25.000,00	85.000,00	60.000,00	240,00
4.4.02	Cartera de créditos	25.000,00	85.000,00	60.000,00	240,00
4.4.02.10	Cartera de Crédito Microcrédito	25.000,00	85.000,00	60.000,00	240,00
4.5	Gastos de operación	260.847,60	278.960,30	18.112,70	6,94
4.5.01	Gastos de personal	172.489,82	156.185,39	(16.304,43)	-9,45
4.5.01.05	Remuneraciones	101.087,55	106.571,36	5.483,81	5,42
4.5.01.10	Beneficios sociales	30.318,75	8.412,82	(21.905,93)	-72,25
4.5.01.20	Aporte al IESS	7.924,67	10.329,71	2.405,04	30,35
4.5.01.30	Pensiones y jubilaciones		1.320,47	1.320,47	100,00
4.5.01.35	Fondo de reserva IES	4.262,48	4.802,17	539,69	12,66
4.5.01.90	Otros	28.896,37	24.748,86	(4.147,51)	-14,35
4.5.02	Honorarios	3.008,76	30.939,83	27.931,07	928,32
4.5.02.05	Directores	56,00	5.379,91	5.323,91	9506,98
4.5.02.10	Honorarios profesionales	2.952,76	25.559,92	22.607,16	765,63
4.5.03	Servicios varios	59.754,73	56.644,33	(3.110,40)	-5,21
4.5.03.05	Movilización, fletes y embalajes		273,56	273,56	100,00
4.5.03.10	Servicios de guardianía	11.491,20	12.096,00	604,80	5,26
4.5.03.15	Publicidad propaganda	19.351,86	8.802,08	(10.549,78)	-54,52
4.5.03.20	Servicios básicos	6.210,11	6.402,04	191,93	3,09
4.5.03.25	Seguros	1.600,00	110,80	(1.489,20)	-93,08
4.5.03.30	Arrendamiento	17.547,24	17.600,50	53,26	0,30
4.5.03.40	Gastos de gestión		3.772,60	3.772,60	100,00

4.5.03.90	Otros servicios	3.554,32	7.586,75	4.032,43	113,45
4.5.04	Impuestos, contribuciones y multas	1.629,57	13.148,99	11.519,42	706,90
4.5.04.10	Impuestos Municipales	1.625,31	794,40	(830,91)	-51,12
4.5.04.15	Contribución a la SEPS		2.259,71	2.259,71	100,00
4.5.04.20	Aportes al Fondo de Seguro de Depósitos por prima		9.898,88	9.898,88	100,00
4.5.04.30	Multas y otras sanciones	4,26		(4,26)	-100,00
4.5.04.90	Impuestos y Aportes para otros Organismos e Inst.		196,00	196,00	100,00
4.5.05	DEPRECIACIONES	2.303,96		(2.303,96)	-100,00
4.5.05.25	Muebles, Enseres y Equipos de oficina	1.116,11	2.376,20	1.260,09	112,90
4.5.05.30	Equipos de computación		1.386,12	1.386,12	100,00
4.5.05.35	Unidades de transportes	1.187,85	119,60	(1.068,25)	-89,93
4.5.06	AMORTIZACIONES	6.722,59	2.976,40	(3.746,19)	-55,73
4.5.06.05	Gastos anticipados	627,72	1.805,67	1.177,95	187,66
4.5.06.15	Gastos de Instalación	534,77		(534,77)	-100,00
4.5.06.25	Programas de computación	3.197,93	1.170,73	(2.027,20)	-63,39
4.5.06.30	Gastos de adecuación	2.362,17		(2.362,17)	-100,00
4.5.07	OTROS GASTOS	14.938,17	15.183,44	245,27	1,64
4.5.07.05	SUMINISTROS DIVERSOS	8.545,01	8.742,01	197,00	2,31
4.5.07.15	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	4.682,15	6.225,83	1.543,68	32,97
4.5.07.90	OTROS	1.711,01	215,60	(1.495,41)	-87,40
4.7	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	89,11	43.212,08	43.122,97	48392,96
4.7.03	Intereses y Comisiones Devengadas en Ejercicios Anteriores	89,11	140,44	51,33	57,60
4.7.90	OTROS		43.071,64	43.071,64	100,00
4.7.90.10	Intereses Pagados Transferencias Internas		43.071,64	43.071,64	100,00
	TOTAL	420.305,73	559.043,13	138.737,40	33,01
	Utilidad:	\$ 51.859,29	\$ 31.896,33	\$ (19.962,96)	-38,49

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

Realizado por: Nieves Rocío Zaruma Pizha

Análisis

El Estado de Resultados está compuesto por dos grandes grupos de cuentas que son los Ingresos y los Gastos. Los Ingresos pasaron de \$ 472.165,02 a \$ 590.939,46 con un incremento porcentual de 25,16%.

Dentro de los Ingresos se tiene los Intereses y Descuentos Ganados, es decir la cantidad de dinero líquido que la Cooperativa percibe por concepto de los intereses que generan los créditos otorgados. Estos pasaron de \$ 441.839,27 a \$ 565.779,78 con un porcentaje equivalente al 28,5%. Estos ingresos constituyen la mayor fuente de Ingresos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

Además se tienen Ingresos por Servicios y en el 2013 eran de \$ 11.066,65 y en el 2014 de \$ 10.015,72 con una disminución de 9,50 puntos porcentuales debido principalmente al manejo y cobranzas que presenta una disminución en su saldo.

Los Otros Ingresos pasaron de \$ 19.259,10 a \$ 15.143,96 entre los años 2013 y 2014 con una disminución de 21,37 puntos porcentuales representada en la baja de ingresos por comisiones.

Por otro lado, se tiene los Gastos. Estos en el año 2013 sumaban \$ 420.305,73 mientras que en el 2014 su saldo fue de \$ 559.043,13 con un incremento de 33,01%. Se puede notar claramente que los Ingresos y los Gastos no muestran un incremento proporcional en sus saldos.

Dentro de los gastos están los Intereses Causados, es decir aquellos que la Cooperativa cancela a sus socios por los depósitos realizados en la institución. Estos pasaron de \$ 134.369,02 a \$ 151.870,75 con un 13,03% de incremento con respecto al 2013. Gastos generados principalmente por los depósitos a plazo.

También se tiene la cuenta de Provisiones, cuenta que surge por el riesgo que generan las operaciones de crédito ante posibles eventualidades que puedan suscitarse. Éstas pasaron de \$ 25.000,00 a \$ 85.000,00 con un 240 % de incremento, porcentaje sumamente elevado ya que no va en concordancia con el incremento de los créditos otorgados de un año a otro.

Los Gastos de Operación son aquellos que se derivan precisamente de las operaciones normales de la Cooperativa, en el año 2013 fueron de \$ 260.847,60 y en el año 2014 de \$ 278.960,30 con un incremento de 6,94 puntos porcentuales.

Los Servicios Varios son los que más han contribuido en la estructura de los Gastos de Operación; es decir aquí se encuentran los servicios de guardianía, los arrendamientos y la publicidad y propaganda principalmente.

La Utilidad presenta una disminución de 38,49 puntos porcentuales puesto que paso de \$ 51.859,29 a \$ 31.896,33. Resultado que aunque se han disminuido proporcionalmente algunos gastos también han disminuido algunos ingresos.

Tabla 41: Análisis vertical del balance general 2013-2014

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA. ANÁLISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013-2014 USD					
		2013	%	2014	%
1	ACTIVOS	2.708.836,23	100,00	3.129.148,80	100,00
1.1	FONDOS DISPONIBLES	79.318,38	2,93	187.677,08	6,00
1.1.01	Caja	72.048,35	2,66	31.838,48	1,02
1.1.01.05	EFFECTIVO	71.848,35	2,65	31.638,48	1,01
1.1.01.10	CAJA CHICA	200,00	0,01	200,00	0,01
1.1.03	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	7.270,03	0,27	155.137,00	4,96
1.1.03.10	Bancos e Inst. Financieras Locales	7.270,03	0,27	155.137,00	4,96
1.1.04	EFFECTOS DE COBRO INMEDIATO		0,00	701,60	0,02
1.1.04.05	Cheque País		0,00	701,60	0,02
1.4	CARTERA DE CREDITOS	2.457.463,98	90,72	2.664.956,03	85,17
1.4.02	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO POR VENC.	64.752,50	2,39	55.828,73	1,78
1.4.02.05	De 1 a 30 días	552,70	0,02	1.613,66	0,05
1.4.02.10	De 31 a 90 días	2.508,34	0,09	3.520,48	0,11
1.4.02.15	De 91 a 180 días	3.770,64	0,14	5.191,64	0,17
1.4.02.20	De 181 a 360 días	8.254,07	0,30	8.824,95	0,28
1.4.02.25	De más de 360 días	49.666,75	1,83	36.678,00	1,17
1.4.04	CART.DE CRED.PARA LA MICROEMP.POR VENCER	2.140.555,58	79,0	2.376.844,00	75,96
1.4.04.05	De 1 a 30 días	131.593,19	4,86	156.633,77	5,01
1.4.04.10	De 31 a 90 días	276.385,09	10,20	317.284,51	10,14
1.4.04.15	De 91 a 180 días	364.556,08	13,46	425.073,27	13,58
1.4.04.20	De 181 a 360 días	575.450,27	21,24	645.428,99	20,63

1.4.04.25	De más de 360 días	792.570,95	29,2	832.423,46	26,60
1.4.26	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO QUE NO DEV...		0,00	4.444,44	0,14
1.4.26.05	DE 1 A 30 DÍAS		0,00	388,89	0,01
1.4.26.10	DE 31 A 90 DÍAS		0,00	527,78	0,02
1.4.26.15	DE 91 A 180 DÍAS		0,00	666,67	0,02
1.4.26.20	DE 181 A 360 DÍAS		0,00	1.583,34	0,05
1.4.26.25	DE MÁS DE 360 DÍAS		0,00	1.277,76	0,04
1.4.28	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA ...	209.715,73	7,74	210.117,75	6,7
1.4.28.05	DE 1 A 30 DÍAS	13.335,25	0,49	18.679,77	0,60
1.4.28.10	DE 31 A 90 DÍAS	25.688,30	0,95	35.111,93	1,12
1.4.28.15	DE 91 A 180 DÍAS	34.098,58	1,26	46.779,56	1,49
1.4.28.20	DE 181 A 360 DÍAS	51.712,46	1,91	58.561,53	1,87
1.4.28.25	DE MÁS DE 360 DÍAS	84.881,14	3,13	50.984,96	1,63
1.4.50	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO VENCIDA	221,37	0,01	484,57	0,02
1.4.50.20	DE 181 A 270 DÍAS	82,23	0,00	138,20	0,00
1.4.50.25	DE MÁS DE 270 DÍAS	139,14	0,01	125,00	0,00
1.4.50.20	DE 181 A 270 DÍAS		0,00	82,23	0,00
1.4.50.25	DE MÁS DE 270 DÍAS		0,00	139,14	0,00
1.4.52	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA ...	135.033,67	4,98	195.051,41	6,23
1.4.52.05	DE 1 A 30 DÍAS	13.625,91	0,50	18.462,96	0,59
1.4.52.10	DE 31 A 90 DÍAS	18.530,75	0,68	26.182,87	0,84
1.4.52.15	DE 91 A 180 DÍAS	16.838,80	0,62	26.675,94	0,85
1.4.52.20	DE 181 A 360 DÍAS	23.580,89	0,87	32.832,65	1,05
1.4.52.25	DE MÁS DE 360 DÍAS	62.457,32	2,31	90.896,99	2,90
1.4.99	PROVISIONES PARA CREDITOS INCOBRABLES)	(92.814,87)	-3,43	(177.814,87)	-5,68
1.4.99.20	Cartera de Créditos para la Microempresa)	(92.814,87)	-3,43	(177.814,87)	-5,68
1.6	CUENTAS POR COBRAR	38.128,65	1,41	45.065,23	1,44
1.6.03	INTERESES POR COBRAR DE CARTERA DE CRED.	27.198,95	1,00	28.843,95	0,92
1.6.03.10	Cartera de Crédito de Consumo	818,34	0,03	556,33	0,02
1.6.03.20	Cartera de Créditos para la Microempresa	26.380,61	0,97	28.287,62	0,90

1.6.14	PAGOS POR CUENTAS DE CLIENTES	8.154,69	0,30	12.692,52	0,41
1.6.14.30	GASTOS JUDICIALES	8.154,69	0,30	12.692,52	0,41
1.6.90	CUENTAS POR COBRAR VARIAS	2.775,01	0,10	3.528,76	0,11
1.6.90.05	Anticipos al Personal		0,00	653,75	0,02
1.6.90.90	OTRAS	2.775,01	0,10	2.875,01	0,09
1.8	PROPIEDADES Y EQUIPOS	17.656,19	0,65	16.334,89	0,52
1.8.05	Muebles, Enseres y Equipos de Oficina	23.581,81	0,87	24.131,81	0,77
1.8.05.05	Muebles de Oficina	18.396,96	0,68	18.946,96	0,61
1.8.05.10	Equipos de Oficina	5.184,85	0,19	5.184,85	0,17
1.8.06	Equipos de Computación	10.403,32	0,38	12.413,94	0,40
1.8.06.05	Equipos de computación	10.403,32	0,38	12.413,94	0,40
1.8.99	DEPRECIACION ACUMULADA)	(16.328,94)	-0,60	(20.210,86)	-0,65
1.8.99.15	Muebles, Enseres y Equipos de Oficina	(7.990,90)	-0,29	(10.367,10)	-0,33
1.8.99.20	Equipos de Computación)	(8.338,04)	-0,31	(9.724,16)	-0,31
1.8.99.25	(Unidades de Transporte)		0,00	(119,60)	0,00
1.9	OTROS ACTIVOS	116.269,03	4,29	215.115,57	6,87
1.9.04	GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS	1.255,41	0,05	2.204,99	0,07
1.9.04.10	ANTICIPOS A TERCEROS	1.255,41	0,05	2.204,99	0,07
1.9.05	GASTOS DIFERIDOS	1.202,94	0,04	32,21	0,00
1.9.05.20	PROGRAMAS DE COMPUTACIÓN	32.947,90	1,22	32.947,90	1,05
1.9.05.99	(AMORTIZACIÓN ACUMULADA GASTOS DIFERIDOS)	(31.744,96)	-1,17	(32.915,69)	-1,05
1.9.06	MATERIALES, MERCADERIAS E INSUMOS		0,00	1.400,00	0,04
1.9.06.15	Proveeduría		0,00	1.400,00	0,04
1.9.08	TRANSFERENCIAS INTERNAS	111.303,53	4,11	208.971,22	6,68
1.9.08.15	Agencia Latacunga	76.240,82	2,81	160.824,56	5,14
1.9.08.20	Agencia Píllaro	34.981,19	1,29	13.226,82	0,42
1.9.08.30	Agencia Pelileo	81,52	0,00	2.442,51	0,08
1.9.08.35	Agencia Quito		0,00	12.332,00	0,39
1.9.08.40	Agencia Machachi		0,00	20.145,33	0,64
1.9.90	OTROS	2.507,15	0,09	2.507,15	0,08

1.9.90.90	Varias	2.507,15	0,09	2.507,15	0,08
	TOTAL ACTIVOS	2.708.836,23	100,00	3.129.148,80	100,00
2	PASIVO	2.331.236,03	86,06	2.710.435,60	86,62
2.1	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	1.523.996,38	56,26	1.679.531,22	53,67
2.1.01	DEPOSITOS A LA VISTA	315.735,10	11,66	349.236,60	11,16
2.1.01.35	Depósitos de ahorros	315.203,10	11,64	346.604,60	11,08
2.1.01.40	Otros depósitos	452,00	0,02	1.000,00	0,03
2.1.01.50	Depósitos por confirmar	80,00	0,00	1.632,00	0,05
2.1.03	DEPOSITOS A PLAZO	996.651,09	36,79	1.174.800,70	37,54
2.1.03.05	De 1 a 30 días	181.436,03	6,70	227.725,92	7,28
2.1.03.10	De 31 a 90 días	285.736,77	10,55	332.592,71	10,63
2.1.03.15	De 91 a 180 días	290.633,81	10,73	348.721,13	11,14
2.1.03.20	De 181 a 360 días	238.844,48	8,82	261.559,66	8,36
2.1.03.25	De más de 361 días		0,00	4.201,28	0,13
2.1.05	DEPOSITOS RESTRINGIDOS.	211.610,19	7,81	155.493,92	4,97
2.1.05.05	Ahorro Encaje	211.610,19	7,81	155.493,92	4,97
2.5	CUENTAS POR PAGAR	30.520,09	1,13	40.997,01	1,31
2.5.01	INTERESES POR PAGAR	26.426,91	0,98	32.192,55	1,03
2.5.01.05	Depósitos a la vista	6,17	0,00	6,42	0,00
2.5.01.15	Depósitos a plazo	26.420,74	0,98	32.186,13	1,03
2.5.03	OBLIGACIONES PATRONALES	1.751,80	0,06	1.938,91	0,06
2.5.03.10	Beneficios sociales	1.296,00	0,05	1.686,14	0,05
2.5.03.15	Aportes al IESS	455,80	0,02	252,77	0,01
2.5.04	RETENCIONES	2.341,38	0,09	6.788,84	0,22
2.5.04.05	Retenciones Fiscal	478,38	0,02	522,44	0,02
2.5.04.90	Otras Retenciones	1.863,00	0,07	6.266,40	0,20
2.5.06	PROVEEDORES		0,00	76,71	0,00
2.5.06.25	Servicios		0,00	76,71	0,00
2.9	OTROS PASIVOS	776.719,56	28,67	989.907,37	31,64
2.9.08	TRANSFERENCIAS INTERNAS	776.719,56	28,67	989.907,20	31,64

2.9.08.05	Agencia Matriz	607.029,65	22,41	826.144,53	26,40
2.9.08.10	Agencia Salcedo	118.453,89	4,37	163.762,67	5,23
2.9.08.35	Agencia Quito	38.945,70	1,44	0,17	0,00
2.9.08.40	Agencia Macachí	12.290,32	0,45	0,17	0,00
	TOTAL PASIVO	2.331.236,03	86,06	2.710.435,60	86,62
3	PATRIMONIO	325.740,91	12,03	386.816,87	12,36
3.1	CAPITAL SOCIAL	149.983,72	5,54	155.872,26	4,98
3.1.03	APORTE DE SOCIOS	149.983,72	5,54	155.872,26	4,98
3.1.03.05	Certificados de Aportación	149.983,72	5,54	155.872,26	4,98
3.3	RESERVAS	175.757,19	6,49	230.944,61	7,38
3.3.01	LEGALES	175.757,19	6,49	230.944,61	7,38
3.3.01.05	Fondo Irrepartible de Reservas Legales	175.757,19	6,49	230.944,61	7,38
	TOTAL PATRIMONIO	325.740,91	12,03	386.816,87	12,36
	Utilidad:	51.859,29	1,91	31.896,33	1,02
	Pasivo + Patrimonio + Utilidad:	2.708.836,23	100,00	3.129.148,80	100,00

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

Realizado por: Nieves Rocío Zaruma Pizha

Análisis

El análisis vertical, a diferencia del análisis horizontal es un análisis dinámico, pues permite visualizar el grado de contribución de cada una de las cuentas en la conformación de los Estados Financieros tanto del Balance General como del Estado de Resultados.

El análisis vertical del Balance General se lo realiza en función del total de Activos con un equivalente de 100% todas y cada una de las cuentas que integran los Activos y los Pasivos y Patrimonio en cambio se los hace en función del total de Pasivos, Patrimonio y Utilidad con un porcentaje del 100%. Relaciones que no afectan en lo absoluto a los resultados pues se está cumpliendo con el principio de la ecuación contable.

Iniciando con los Activos, se tiene la sub división de los Fondos Disponibles con un grado de contribución de 2,93 puntos porcentuales en el 2013 y 6 puntos porcentuales en el 2014. El saldo de la cuenta de efectivo contribuye mayoritariamente en los fondos disponibles.

La Cartera de Créditos contribuye con el 90,72% del total de Activos en el 2013 y 85,17% en el 2014, por tanto aquí se encuentran concentrados la mayor parte de recursos de la Cooperativa.

El producto financiero que más acogida tienen los clientes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., es el de Cartera de Créditos para la Microempresa por Vencer con un grado de 79,02% y 75,96% en los dos años objeto de estudio.

Las Cuentas por Cobrar representan apenas el 1,41% en el 2013 y 1,44% en el 2014.

Los Activos Fijos; es decir, las Propiedades y Equipos de la Institución apenas representan el 0,65% en el primer año y el 0,52% en el segundo año.

Finalmente dentro de los Activos se tienen los Otros Activos, con una contribución de 4,49% y 6,87% para los dos años objeto de análisis.

Siguiendo con el análisis a continuación se detalla la estructura de las principales cuentas de los Pasivos. Los Pasivos, en general presentan una estructura del 86,06% en el 2013 y 86,62% en el 2014. Por lo tanto se puede decir que casi la totalidad de los Activos se encuentran comprometidos con terceras personas.

Las obligaciones con el público representan el 56,26% en el 2013 y 53,67% en el 2014, cuya mayor contribución en la estructura de los Pasivos resulta de los depósitos a plazo.

Las Cuentas por Pagar representan el 1,13% en el 2013 y 1,31% en el 2014. Estas cuentas por Pagar resultan al igual que las obligaciones con el público por los intereses de los depósitos a plazo.

Los Otros Pasivos representan en el primer año objeto de estudio el 28,67% y en el segundo año el 31,64%, porcentajes generados por las Transferencias Internas principalmente de la casa matriz, agencias Salcedo, Quito y Machachi.

El Patrimonio apenas constituye el 12,03% en el 2013 y el 12,36% en el 2014. Porcentajes que nos indican con claridad que la Cooperativa está prácticamente en manos de los acreedores.

La Utilidad constituye el 1,91% en el primer año y el 1,02% en el segundo año.

Porcentajes mínimos en relación al total de Activos y al total de Pasivos y Patrimonio

Tabla 42: Análisis vertical del Estado de Resultados 2013-2014

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA. ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013-2014 USD					
		2013	%	2014	%
5	INGRESOS	472.165,02	100,00	590.939,46	100,00
5.1	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	441.839,27	93,58	565.779,78	95,74
5.1.04	INTERESES DE CARTERA DE CREDITOS	441.839,27	93,58	565.779,78	95,74
5.1.04.10	Cartera de Créditos de Consumo	4.523,26	0,96	10.385,89	1,76
5.1.04.20	Cartera de Créditos para la Microempresa	413.329,26	87,54	530.326,98	89,74
5.1.04.50	De mora	23.986,75	5,08	25.066,91	4,24
5.4	INGRESOS POR SERVICIOS	11.066,65	2,34	10.015,72	1,69
5.4.04	MANEJO Y COBRANZAS	10.338,65	2,19	8.823,73	1,49
5.4.04.05	Notificación y Cobranza	10.338,65	2,19	8.823,73	1,49
5.4.90	INGRESO POR SERVICIOS	728,00	0,15	1.191,99	0,20
5.4.90.05	TARIFA CON COSTO MAXIMO		0,00	1.191,99	0,20
5.4.90.10	TARIFADOS DIFERENCIADOS	228,00	0,05		0,00
5.4.90.85	Promoción Carpetas	500,00	0,11		0,00
5.6	OTROS INGRESOS	19.259,10	4,08	15.143,96	2,56
5.6.04	RECUPERACION DE ACTIVOS FINANCIEROS	12.429,13	2,63	12.928,06	2,19
5.6.04.05	De activos castigados	1.491,43	0,32	81,56	0,01
5.6.04.20	Intereses y Comisiones de Ejercicios Anteriores	10.937,70	2,32	12.846,50	2,17
5.6.90	OTROS	6.829,97	1,45	2.215,90	0,37
5.6.90.90	OTRAS COMISIONES	6.829,97	1,45	2.215,90	0,37
TOTAL	TOTAL	472.165,02	100,00	590.939,46	100,00
4	GASTOS	420.305,73	89,02	559.043,13	94,60
4.1	INTERESES CAUSADOS	134.369,02	28,46	151.870,75	25,70
4.1.01	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	124.517,94	26,37	148.769,93	25,18
4.1.01.15	DEPOSITOS DE AHORROS	19.222,66	4,07	19.794,31	3,35

4.1.01.30	DEPOSITOS A PLAZO	105.295,28	22,30	128.975,62	21,83
4.1.03	OBLIGACIONES FINANCIERAS	9.851,08	2,09	3.100,82	0,52
4.1.03.15	Obligaciones con Inst. Financieras del Ext.	9.851,08	2,09	1.900,63	0,32
4.1.03.30	Obligaciones con Entidades Financieras del Sector Público		0,00	1.200,19	0,20
4.4	PROVISIONES	25.000,00	5,29	85.000,00	14,38
4.4.02	CARTERA DE CREDITOS	25.000,00	5,29	85.000,00	14,38
4.4.02.10	Cartera de Crédito Microcrédito	25.000,00	5,29	85.000,00	14,38
4.5	GASTOS DE OPERACION	260.847,60	55,25	278.960,30	47,21
4.5.01	GASTOS DE PERSONAL	172.489,82	36,53	156.185,39	26,43
4.5.01.05	REMUNERACIONES	101.087,55	21,41	106.571,36	18,03
4.5.01.10	BENEFICIOS SOCIALES	30.318,75	6,42	8.412,82	1,42
4.5.01.20	APORTE AL IESS	7.924,67	1,68	10.329,71	1,75
4.5.01.30	Pensiones y jubilaciones		0,00	1.320,47	0,22
4.5.01.35	FONDO DE RESERVA IESS	4.262,48	0,90	4.802,17	0,81
4.5.01.90	OTROS	28.896,37	6,12	24.748,86	4,19
4.5.02	HONORARIOS	3.008,76	0,64	30.939,83	5,24
4.5.02.05	DIRECTORES	56,00	0,01	5.379,91	0,91
4.5.02.10	HONORARIOS PROFESIONALES	2.952,76	0,63	25.559,92	4,33
4.5.03	SERVICIOS VARIOS	59.754,73	12,66	56.644,33	9,59
4.5.03.05	MOVILIZACIÓN, FLETES Y EMBALAJES		0,00	273,56	0,05
4.5.03.10	SERVICIOS DE GUARDIANIA	11.491,20	2,43	12.096,00	2,05
4.5.03.15	PUBLICIDAD PROPAGANDA	19.351,86	4,10	8.802,08	1,49
4.5.03.20	SERVICIOS BASICOS	6.210,11	1,32	6.402,04	1,08
4.5.03.25	SEGUROS	1.600,00	0,34	110,80	0,02
4.5.03.30	ARRENDAMIENTO	17.547,24	3,72	17.600,50	2,98
4.5.03.40	GASTOS DE GESTION		0,00	3.772,60	0,64
4.5.03.90	OTROS SERVICIOS	3.554,32	0,75	7.586,75	1,28
4.5.04	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS	1.629,57	0,35	13.148,99	2,23
4.5.04.10	Impuestos Municipales	1.625,31	0,34	794,40	0,13
4.5.04.15	Contribución a la SEPS		0,00	2.259,71	0,38
4.5.04.20	Aportes al Fondo de Seguro de Depósitos por prima		0,00	9.898,88	1,68

4.5.04.30	Multas y otras sanciones	4,26	0,00		0,00
4.5.04.90	Impuestos y Aportes para otros Organismos e Inst.		0,00	196,00	0,03
4.5.05	DEPRECIACIONES	2.303,96	0,49		0,00
4.5.05.25	Muebles, Enseres y Equipos de oficina	1.116,11	0,24	2.376,20	0,40
4.5.05.30	Equipos de computación		0,00	1.386,12	0,23
4.5.05.35	Unidades de transportes	1.187,85	0,25	119,60	0,02
4.5.06	AMORTIZACIONES	6.722,59	1,42	2.976,40	0,50
4.5.06.05	Gastos anticipados	627,72	0,13	1.805,67	0,31
4.5.06.15	Gastos de Instalación	534,77	0,11		0,00
4.5.06.25	Programas de computación	3.197,93	0,68	1.170,73	0,20
4.5.06.30	Gastos de adecuación	2.362,17	0,50		0,00
4.5.07	OTROS GASTOS	14.938,17	3,16	15.183,44	2,57
4.5.07.05	SUMINISTROS DIVERSOS	8.545,01	1,81	8.742,01	1,48
4.5.07.15	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	4.682,15	0,99	6.225,83	1,05
4.5.07.90	OTROS	1.711,01	0,36	215,60	0,04
4.7	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	89,11	0,02	43.212,08	7,31
4.7.03	Intereses y comisiones devengadas en ejercicios anteriores	89,11	0,02	140,44	0,02
4.7.90	OTROS		0,00	43.071,64	7,29
4.7.90.10	Intereses Pagados Transferencias Internas		0,00	43.071,64	7,29
	TOTAL	420.305,73	89,02	559.043,13	94,60
	Utilidad:	51.859,29	10,98	31.896,33	5,40

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

Realizado por: Nieves Rocío Zaruma Pizha

Análisis

El análisis vertical del Estado de Resultados, al ser una institución financiera se lo hace en relación al total de Ingresos. Es así que los Intereses y Descuentos Ganados representan el 93,58% del total de los Ingresos en el año 2013 y en el año 2014 el 95,74%. Es decir, los ingresos resultan principalmente en la Cooperativa de la venta de créditos, y en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., de los Créditos para la Microempresa.

Los Ingresos por servicios representan el 2,34% en el 2013 y 1,69% en el 2014 todo esto con respecto al total de los Ingresos.

Y los Otros Ingresos pasaron de 4,08% al 2,56%. La cuenta de mayor contribución es la de Intereses y Comisiones de Ejercicios Anteriores.

Continuando con los Gastos, estos representan el 89,02% en el 2013 y el 94,60% en el 2014. Por lo tanto se puede deducir que casi la totalidad de los ingresos percibidos por la Cooperativa se van para los gastos dejando por consecuencia una baja utilidad. Los Intereses Causados representan el 28,46% y el 25,70% para los dos años objeto de análisis.

Las Provisiones representan el 5,29% y el 14,38%. Como el crédito más vendido es el destinado para el desarrollo de actividades micro empresariales, la Cooperativa ha provisionado solo para este tipo de producto financiero.

Los Gastos de Operación son los más representativos dentro del grupo de los gastos puesto que en el 2013 fueron de 55,25% y 47,21% en relación al total de los ingresos.

La cuenta Otros Gastos y Pérdidas representan el 0,02% en el 2013 y el 7,29% en el 2014. Diferencia significativa entre los dos años y que a su vez contribuye en la disminución de la utilidad. En cambio la Utilidad representa el 10,98% y el 5,40%. Haciendo una relación entre los dos años prácticamente presenta una disminución del 50%.

4.2.6.3 Elaboración del Plan operativo anual.

Tabla 43: Plan operativo de la cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasi

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		INDICADOR
Perspectiva Financiera	Mantener crecimiento de activos totales	Activos totales
Objetivo 1 Crecimiento Institucional	Crecimiento promedio de captaciones por oficina no menor al 25%	Monto total de captaciones
	Ambato	% crecimiento
		Monto captaciones
	Latacunga	% crecimiento
		Monto captaciones
	Salcedo	% crecimiento
		Monto captaciones
	Pelileo	% crecimiento
		Monto captaciones
	Pillaro	% crecimiento
		Monto captaciones
	Riobamba	% crecimiento
		Monto captaciones
	Quito	% crecimiento
		Monto captaciones
	Macachí	% crecimiento
		Monto captaciones
Objetivo 2 Mejorar estructura de costos y plazos de captaciones	Incrementar participación de ahorros en Captaciones Totales	Saldo Ahorros/ Captaciones Totales
	Controlar Participación de DPF en Captaciones Totales	Saldo DPF / Captaciones Totales
	Incrementar Plazo Promedio de DPF	Saldo DPF>360d/ Total DPF

Objetivo 3 Gestión de crédito	Mayor Productividad de los Activos	Cartera Bruta/Activos Saldo de Cartera
		% crecimiento anual
Objetivo 4 Promoción de la microempresa	Promover la microempresa y el empleo mediante el Microcrédito	Cartera Microcrédito/ Cartera Bruta
		Saldo Cartera Microcrédito
		Cartera Consumo/ Cartera Bruta
		Saldo Cartera consumo
Objetivo 5 Calidad de cartera y protección de solvencia	Mejorar la calidad de Gestión de Cartera	Cartera en Riesgo/ Cartera Bruta
	Proteger la Solvencia con adecuada Cobertura de Provisiones	Provisiones/ Cartera en Riesgo
Objetivo 6 Solvencia patrimonial	Fortalecer la Solvencia Patrimonial	Patrimonio / Activos
Perspectiva de Clientes		
Objetivo 7 Calidad y oportunidad del servicio	Mayor oportunidad en el servicio de crédito	% Solicitudes atendidas en menos de 48 horas
Objetivo 8 Satisfacción y fidelidad de los asociados	Alcanzar al menos un 80% de satisfacción de los socios y no menos del 70% de socios activos	Nivel de socios activos
		% Satisfacción de los asociados
Objetivo 9 Fortalecer el apoyo a la comunidad	Implementar programas permanentes de Educación financiera y capacitación al	N° charlas o actividades de Educación Financiera y capacitación a sectores

mediante acciones de responsabilidad social	sector productivo, con cobertura al menos al 10% de los socios activos.	productivos
		% de participantes en eventos (socios activos)
		# participantes en el año
		# participantes acumulados
	Impulsar las actividades deportivas en la comunidad apoyando la implementación de gimnasios en sitios abiertos y competencia atlética anual	# gimnasios instalados
		Competencias atléticas realizadas
	Apoyar la realización de campañas preventivas de salud	# campañas realizadas
		# personas atendidas
Perspectiva de los Procesos Internos	Incrementar la productividad de los asesores de crédito	# créditos administrados por Asesor de Crédito
Objetivo 10 Mejorar productividad		
Objetivo 11 Mejorar la calificación de riesgo institucional	Alcanzar una Calificación de Riesgo Aceptable para Entidades de Inversión	Rating calificación
Objetivo 12 Fortalecimiento tecnológico para mejora de servicios	Implementar los servicios de transacciones, pagos, transferencias, trámites de crédito a través de la web	% cumplimiento de planes de banca electrónica

Objetivo 13 Fortalecimiento de cultura y procesos de control interno	Promover una cultura de control interno de operaciones y fortalecer el conocimiento y aplicación de políticas y procedimientos	% cumplimiento de políticas y procesos
		% cumplimiento de políticas de control de lavado de dinero
Perspectiva de Crecimiento	Mejorar las competencias del personal mediante la capacitación acorde a puestos de trabajo	% personas capacitadas
Objetivo 14 Profesionalización y capacitación del personal		Nº horas de capacitación promedio por persona
		% personas con título profesional
Objetivo 15 Satisfacción del cliente interno	Alcanzar un nivel de satisfacción laboral del personal de la cooperativa no menor al 80%	% de nivel de satisfacción del personal.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.
Realizado por: Nieves Rocío Zaruma Pizha

4.2.6.4. Establecimiento de Estrategias

Básicamente surgen de la Planificación operativa de la institución, pero es necesario realizar un análisis minucioso y tomar en cuenta las operaciones que no se encuentren presentes dentro de la plan operativo, es decir aquellas derivadas de las actividades diarias de la institución.

Con el objetivo de contribuir al saneamiento de la cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., y tomando en cuenta los objetivos e indicadores de la Planificación operativa de la Cooperativa, se definen las siguientes operaciones y acciones.

Tabla 44: Estrategias de saneamiento a la cartera vencida de la Cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasi

Estrategias	Objetivo	Plan de acción	Responsable	Costo
Ventanilla móvil	Ofrecer servicios innovadores a los socios	<p>Contar con el sistema en un móvil y una impresora portátil</p> <ul style="list-style-type: none"> • Depósitos • Ahorros • Consultas • Pago de créditos 	Gerencia	350
Desarrollo de un plan de incentivos	Fidelizar al socio	<p>Por mantener un buen historial de crédito el socio podrá acceder a ciertos incentivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuevos créditos en menor tiempo • Comodidades en el pago de su cuota. • Mayor monto 	Gerencia Jefe de crédito y cobranzas	500
Incrementar cartera de clientes	Generar rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas comerciales • Reducción de los recursos propios e incremento de la financiación ajena • Publicidad • Buena selección del personal 	Gerencia Atención al cliente	700

Sectorizar la zona por asesor	Mejorar la cobertura	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer una hoja de ruta para la otorgación de créditos y recuperación de cartera • Minimizar tiempo y recursos 	Gerencia Personal operativo	100
Reducir el riesgo de clientes morosos.	Evitar el sobreendeudamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Educar a los clientes sobre características del producto, costos y gastos de cobranza • Establecer fechas de pago que sean mutuamente beneficiosas • Utilizar el refuerzo positivo (montos más altos, tasas preferenciales, nuevos créditos, certificados de puntualidad). 	Gerencia Jefe de crédito y cobranzas	100
Calidad de la recopilación y manejo de información	Mejorar la concesión de un crédito	<ul style="list-style-type: none"> • desarrollar eficientes sistemas de información y soporte (monitoreo de clientes morosos) • obtención de información de calidad acerca del cliente(información verídica y actualizada) 	Gerencia Jefe de crédito y cobranzas	250
Incrementar la participación de ahorros en Captaciones	Generar buena imagen corporativa, solvencia y rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de afiches • Publicidad radial • Incentivos • Tasas preferenciales 	Gerencia Atención al cliente	700

Incrementar plazo promedio de Depósitos a Plazo Fijo.	Generar buena imagen corporativa, solvencia y rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de afiches • Publicidad radial • Incentivos • Tasas preferenciales 	Gerencia Atención al cliente	700
Alcanzar una Calificación de Riesgo aceptable para entidades de inversión	Mantener la confianza de los socios y de aquellos que piensan serlo	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la liquidez y solvencia de la cooperativa • Cumplir con los requisitos básicos de la superintendencia de economía popular y solidaria. • Imagen corporativa 	Gerencia	200
Selección y Capacitación del personal	Capacitar al personal en técnicas y tácticas de acuerdo a su área.	<ul style="list-style-type: none"> • Comisiones por recuperación • Capacitación y Evaluación al personal • Determinar la responsabilidad 	Gerencia	1000
Total				\$ 4600,00

Realizado por: Nieves Rocío Zaruma Pizha

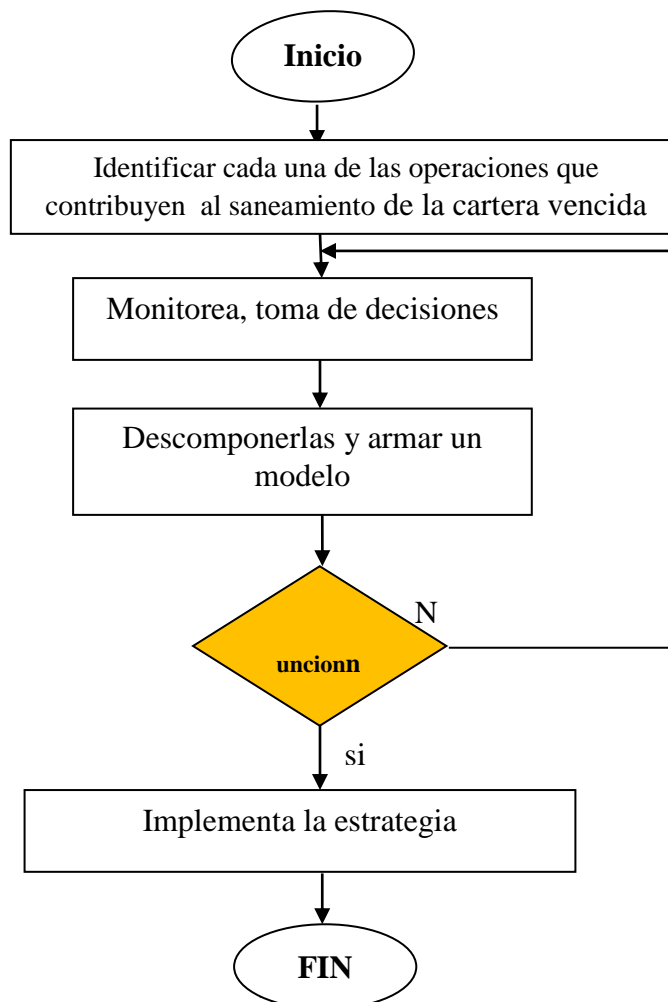
4.2.6.5 Sistema de evaluación

La evaluación de cada una de las operaciones que contribuyen al saneamiento de la cartera vencida de la Cooperativa es responsabilidad del gerente.

El monitoreo constante y la toma de decisiones oportunas influirá directamente en los resultados obtenidos.

Se puede hablar de sistema de evaluación a la organización de las operaciones acorde al grado de importancia y al cumplimiento efectivo de las estrategias.

Grafico 31: Diagrama de sistema de evaluación de estrategias



Fuente: Nieves Rocío Zaruma Pizha

CONCLUSIONES

- Los fundamentos teóricos sirven como base para la comprensión y desarrollo de las actividades que involucra un Plan Operativo.
- El diagnóstico de la situación económica y financiera de la Cooperativa permitió identificar la situación real en la que se encuentra la institución comprobando el alto nivel de cartera vencida que presenta.
- En el desarrollo de las estrategias parte sustancial del Plan Operativo se pudo determinar los objetivos y pasos a seguir para reducir los altos niveles de cartera vencida que presenta la institución.

RECOMENDACIONES

- A la gerencia se recomienda revisar las contribuciones que plantean los investigadores y apoyarse de sus recomendaciones y metodologías para la solución de los problemas que se pueden generar dentro de las instituciones, como en el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.
- Realizar el diagnóstico de la situación económica y financiera en todo momento, y utilizarlo como una herramienta útil a la hora de detectar los problemas, pues de esta manera se podrá tomar las acciones correctivas necesarias.
- Se recomienda aplicar las estrategias planteadas, utilizarlas como herramienta de planificación para visualizar en todo momento su comportamiento, con lo cual los interesados puedan monitorear con mayor facilidad el comportamiento financiero.

BIBLIOGRAFÍA

Serna Gómez, H (1994). Planeación y Gestión Estratégica. Bogotá.

Chiavenato, I (2010). Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones. Brasil. 2ª edición. México: McGraw-Hill.

Deere John Intercontinental Ltd., (2008) Parts Administración Manual, Des Moines, Dilleymfg. Co.

Everett, A, Ebert Ronald, (2007) Administración de la producción y las operaciones, México, Prentice-Hall Hispanoamericana.

Goodstein, O (2003) Planeación Estratégica Aplicada. Bogotá, McGraw-Hill.

Roscoe D, Mckeown P (2006) Modelos cuantitativos para administración, México: Grupo Editorial Iberoamérica.

Schroeder, R (2004.) Administración de operaciones, 3ª Edición, México: McGraw-Hill.

Solá, F (2009.) Planificación estratégica: metodología, Universidad Andina Simón Bolívar, Quito.

Thompson, A y A. J. Strickland III, (2007) Dirección y administración estratégicas: conceptos, casos y lecturas, México: McGraw-Hill,

Basantes, C. (2012). Tesis, Plan Estratégico de Recuperación de la Cartera Financiera Riobamba: ESPOCH.

Bravo Valdivieso, M. (2008). Contabilidad Genral. Quito.

Cajas D. y Santillan A. (2011). Plan Estratégico Financiero para la Empresa Viset (Vidrios de Seguridad Templados), ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, periodo 2011 – 2015. Riobamba: ESPOCH.

Davalos , N. (2012). Enciclopedia Basica de Administracion, Contabilidad y Auditoria. Quito.

Emery, D. (2012). Fundamentos de Administración Financiera. México: Prentice Hall.

Fernandez, A. (2014). Morosidad Bancaria.

Javier, Barranco Francisco. (2008). Plan Estrategico.

Lerma, A., & Barcena, S. (2012). Planeacion Estrategica por areas funcionales. Mexico: primera.

Loaiza, C. (2009). Fianzas. Norma.

Lopez A y Viñan J. (2011). Tesis, Implementación de un Plan Estratégico para la Reorganización de la Empresa El Foco Norte de la ciudad de Riobamba para el Período 2011. Riobamba: ESPOCH.

Oceano / Centrum. (2008).Diccionario de administración y Finanzas, Barcelona: OCEANO

Paris Roche, F. (2010). La Planificacion Estrategica en las Organizaciones. Madrid.

Prieto, J. (2011). Gestion Estrategica Organizacional. Bogota: 3ª Edicion .

Rivas, C. (2008). Gestion Financiera.

ANEXOS

Anexo N. 1: Cuestionario aplicado a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.



CUESTIONARIO PARA SOCIOS



Objetivo: Establecer la necesidad de estrategias de saneamiento a la cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., Agencia Riobamba periodo 2015-2016.

1.- ¿Cuenta con créditos vigentes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito?

SI (☒)

No (☐)

2.- ¿Cómo califica Usted la atención dada por el asesor de créditos y cobranzas?

Muy Buena (☒) Buena (☐) Regular (☐) Mala (☐)

3.- ¿Cree usted que el tiempo para la otorgación del crédito es oportuno?

SI (☒)

No (☐)

4.- ¿Se encuentra al día con el pago de sus créditos en la Cooperativa?

SI (☒)

No (☐)

5.- ¿Considera importante la puntualidad de los pagos en sus créditos?

SI (☒)

No (☐)

6.- ¿Se hace un adecuado seguimiento de su crédito por parte de la Cooperativa?

SI (☒)

No (☐)

7.- ¿Cómo se realiza el seguimiento de su crédito?

Llamadas telefónicas (☐)

Notificaciones (☒)

Visitas domiciliarias (☐)

Notificaciones Judiciales (☐)

8.- ¿Cuenta con un sistema de comunicación adecuado para sus créditos?

SI (☐)

No (☒)

9.- ¿Cómo calificaría usted el sistema de concesión de créditos de la Cooperativa Kullki Wasi Ltda.?

Alto (☐) Medio (☒) Regular (☐)

10.- ¿Le han hablado del riesgo sobre el incumplimiento de sus créditos en la Cooperativa?

SI (☐)

No (☒)

Encuesta N°: 2

Anexo N. 2: Cuestionario aplicado al personal administrativo y operativo de la cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasi Ltda.



CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO



Objetivo: Establecer la necesidad de un plan Operativo para establecer estrategias de saneamiento a la cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., Agencia Riobamba período 2015-2016

Nombre del Funcionario: José Harizo (Asesor de Crédito)

1.- ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. actualmente cuenta con un Plan Operativo Anual?

SI () No (☒)

2.- ¿Considera que un Plan Operativo ayudará al saneamiento de la cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito?

SI (☒) No ()

3.- ¿Cree usted que un Plan Operativo Anual sería un aporte al crecimiento económico de la Cooperativa?

Alto (☒) Medio () Bajo ()

4.- ¿En qué medida el Plan Operativo Anual ayudaría al crecimiento económico de la Cooperativa?

Alto (☒) Medio () Bajo ()

5.- ¿Qué tan importante es para usted el Análisis financiero en la toma de decisiones?

Nada importante () Poco importante () Muy importante (☒)

6.- ¿En qué medida cree usted que las herramientas financieras (control de cartera, Análisis de crédito, administración de crédito) ayudarían a la Cooperativa a ser más eficiente en su cartera de crédito?

Alto (☒) Medio () Bajo ()

7.- ¿Con información financiera oportuna en qué medida podría mejorar el desempeño gerencial y directivo de la Cooperativa?

Alto (☒) Medio () Bajo ()

8.- ¿En qué medida cree usted que un conjunto de estrategias de saneamiento ayudarán a la cartera vencida?

Alto () Medio (☒) Bajo ()

9.- ¿Al brindar incentivos por cumplimientos de metas al personal operativo, en qué nivel mejoraría la capacidad productiva de Cooperativa Kullki Wasi Ltda.?

Alto (☒) Medio () Bajo ()

10.- ¿Qué estrategias cree usted que se podrían aplicar para reducir y sanear la cartera de crédito?

Cambiar el estilo de liderazgo ()

Reducción de participación en actividades no rentables ()

Creación de nuevos sistemas de comunicación (☒)



CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y
OPERATIVO



Objetivo: Establecer la necesidad de un plan Operativo para establecer estrategias de saneamiento a la cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., Agencia Riobamba período 2015-2016

Nombre del Funcionario: Clara Chímbo Manobanda

1.- ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. actualmente cuenta con un Plan Operativo Anual?

SI () No (X)

2.- ¿Considera que un Plan Operativo ayudará al saneamiento de la cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito?

SI (X) No ()

3.- ¿Cree usted que un Plan Operativo Anual sería un aporte al crecimiento económico de la Cooperativa?

Alto (X) Medio () Bajo ()

4.- ¿En qué medida el Plan Operativo Anual ayudaría al crecimiento económico de la Cooperativa?

Alto (X) Medio () Bajo ()

5.- ¿Qué tan importante es para usted el Análisis financiero en la toma de decisiones?

Nada importante () Poco importante () Muy importante (X)

6.- ¿En qué medida cree usted que las herramientas financieras (control de cartera, Análisis de crédito, administración de crédito) ayudarían a la Cooperativa a ser más eficiente en su cartera de crédito?

Alto (X) Medio () Bajo ()

7.- ¿Con información financiera oportuna en qué medida podría mejorar el desempeño gerencial y directivo de la Cooperativa?

Alto () Medio (X) Bajo ()

8.- ¿En qué medida cree usted que un conjunto de estrategias de saneamiento ayudarán a la cartera vencida?

Alto (X) Medio () Bajo ()

9.- ¿Al brindar incentivos por cumplimientos de metas al personal operativo, en qué nivel mejoraría la capacidad productiva de Cooperativa Kullki Wasi Ltda.?

Alto (X) Medio () Bajo ()

10.- ¿Que estrategias cree usted que se podrían aplicar para reducir y sanear la cartera de crédito?

Cambiar el estilo de liderazgo ()

Reducción de participación en actividades no rentables ()

Creación de nuevos sistemas de comunicación (X)

Anexo N. 3: Entrevista al Jefe de agencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.



CUESTIONARIO DE ENTREVISTA JEFE DE AGENCIA RIOBAMBA



Objetivo: Establecer estrategias de saneamiento a la cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., Agencia Riobamba periodo 2015-2016

Nombre del Funcionario:

1.- ¿De los riesgos que enfrenta la cooperativa al otorgar créditos, cuál considera como amenaza para su Cooperativa?

- La situación económica del país
- El sobreendeudamiento de las personas
- La competencia

2.- ¿En la Cooperativa cuáles son los métodos que se aplican para la recuperación de cartera vencida?

Las estrategias que se aplican son:

- Call-center para gestión extrajudicial por telefonía con script
- Nuevos formatos de cartas para cobranzas
- Solución acertada por el cliente
- Envío de mensajes de texto
- Reunión del comité de créditos, cobranzas, captaciones, cajas y atención al cliente 30 minutos cada semana.

3.- ¿En la Cooperativa se aplica las garantías de crédito a los clientes?

Sí.

Porque es indispensable para poder otorgar un crédito, estas garantías dependen del monto solicitado.

Es decir si es inferior a 3000 dólares se requiere la copia de la escritura del socio o garante.

Si es mayor de 3000 hasta 10000 dólares se requiere de dos garantes y que el socio tenga casa propia.

4.- ¿Considera que el otorgar créditos a los clientes da como resultado problemas de liquidez en la Cooperativa?

No.

También se trabaja con préstamos externos, banca de segundo piso (CFN, RFR, ETC).

Solicitar a la matriz un cierto monto.

5.- ¿Dentro de la Cooperativa se realizan periódicamente el Análisis de las razones de liquidez para conocer la capacidad de pago de la Cooperativa?

Sí.

Al momento de la relación comercial (inspección).

6.- ¿Cuáles son las consecuencias que ha traído esta etapa de iliquidez?

Se suspende la otorgación de créditos.

No hay productividad.

No hay fuentes de empleo

7.- ¿Usted considera necesario elaborar un Plan Operativo Anual para la recuperación de la cartera vencida de la Cooperativa?

Sí.

8.- ¿Cómo se lleva a cabo la administración de la cartera vigente?

Fidelizando al cliente. (Llamadas telefónicas, mensajes, visitas domiciliarias)

Anexo N. 4: RUC de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES			
SOCIEDADES			
NUMERO RUC:		1891710255001	
RAZON SOCIAL:		COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO KULLKI WASI LTDA.	
ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:			
No. ESTABLECIMIENTO:	001	ESTADO ABIERTO MATRIZ	FEC. INICIO ACT. 23/01/2003
NOMBRE COMERCIAL:	COOPERATIVA KULLKI WASI		FEC. CIERRE:
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:			FEC. REINICIO:
ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS			
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:			
Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: MATRIZ Calle: JUAN B. VELA Número: S/N Intersección: MARTINEZ Referencia: FRENTE AL PARQUE 12 DE NOVIEMBRE Telefono Trabajo: 033731100 Celular: 0993338255 Telefono Trabajo: 032827323 Email: jandagana@hotmail.com Telefono Trabajo: 032828073 Web: WWW.KULLKIWASI.COM.EC			
No. ESTABLECIMIENTO:	002	ESTADO ABIERTO OFICINA	FEC. INICIO ACT. 12/03/2004
NOMBRE COMERCIAL:	COOPERATIVA KULLKI WASI		FEC. CIERRE:
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:			FEC. REINICIO:
ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS			
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:			
Provincia: COTOPAXI Cantón: SALCEDO Parroquia: SAN MIGUEL Calle: SUCRE Número: S/N Intersección: ANA PAREDES Referencia: JUNTO AL MERCADO Telefono Trabajo: 032728327 Fax: 032828389 Email: coac_kw@yahoo.es Telefono Trabajo: 099373484			
No. ESTABLECIMIENTO:	003	ESTADO ABIERTO OFICINA	FEC. INICIO ACT. 06/05/2005
NOMBRE COMERCIAL:	COOPERATIVA KULLKI WASI		FEC. CIERRE:
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:			FEC. REINICIO:
ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS			
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:			
Provincia: COTOPAXI Cantón: LATACUNGA Parroquia: LA MATRIZ Calle: 5 DE JUNIO Número: S/N Intersección: ELOY ALFARO Y MARCO AURELIO Referencia: JUNTO AL PUENTE 5 DE JUNIO Email: coac_kw@yahoo.es Telefono Trabajo: 032807975 Celular: 099398255 Fax: 032807975			
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE		SERVICIO DE RENTAS INTERNAS	
Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ello se derivan (Art. 37 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).			
Usuario:	LPCP010409	Lugar de emisión:	AMBATO/BOLIVAR 1550
		Fecha y hora: 19/09/2014 17:11:08	

Página 2 de 4

Anexo N. 5: Base legal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

OFICIO No. SEPS-IZ3-SGE-DNRO-2014-0000410

Ambato, 06 AGO 2014

Licenciado

Juan Manuel Andagana

**GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO
Y CRÉDITO "KULLKI WASI LTDA."**

En su Despacho.

De mi consideración:

En atención a su oficio No. -16-OC-2014 de 30 de julio del 2014, recibida en esta Superintendencia el 1 de agosto de 2014; debo indicar lo siguiente:

1. Una vez revisado el Registro de Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria (ROEPS), CERTIFICO que, consta en el mencionado Registro la Cooperativa de Ahorro y Crédito "KULLKI WASI LTDA.", misma que adquirió su Personería Jurídica mediante Acuerdo Ministerial No. 002, de 13 de enero de 2003, cuyo domicilio es el Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.
2. De conformidad a la información remitida vía correo electrónico Institucional, por la señorita Mónica Aulestia, Analista de la Dirección Nacional Financiera de esta Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, encargada de emitir dicha información, la Cooperativa de Ahorro y Crédito "KULLKI WASI LTDA" con RUC 1891710255001,...ha realizado las siguientes contribuciones:

Fecha de pago	Detalle de la Contribución	Valor
02/06/2013	Contribución del 0.45 por mil del total de activos del período 2013	5123,97

Particular que informo para los fines legales pertinentes.

Atentamente,

Israel Granizo Ulloa

INTENDENTE ZONAL 3 - AMBATO

SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

Trámite# SEPS-IZ3-2014-001-25170

Anexo N. 6: Estados Financieros de la Cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasi Ltda.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA. BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013 USD		
1	ACTIVOS	2.708.836,23
1.1	FONDOS DISPONIBLES	79.318,38
1.1.01	Caja	72.048,35
1.1.01.05	EFFECTIVO	71.848,35
1.1.01.10	CAJA CHICA	200,00
1.1.03	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	7.270,03
1.1.03.10	Bancos e Inst. Financieras Locales	7.270,03
1.4	CARTERA DE CREDITOS	2.457.463,98
1.4.02	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO POR VENC.	64.752,50
1.4.02.05	De 1 a 30 días	552,70
1.4.02.10	De 31 a 90 días	2.508,34
1.4.02.15	De 91 a 180 días	3.770,64
1.4.02.20	De 181 a 360 días	8.254,07
1.4.02.25	De más de 360 días	49.666,75
1.4.04	CART.DE CRED.PARA LA MICROEMP.POR VENCER	2.140.555,58
1.4.04.05	De 1 a 30 días	131.593,19
1.4.04.10	De 31 a 90 días	276.385,09
1.4.04.15	De 91 a 180 días	364.556,08
1.4.04.20	De 181 a 360 días	575.450,27
1.4.04.25	De más de 360 días	792.570,95
1.4.28	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA	209.715,73
1.4.28.05	DE 1 A 30 DÍAS	13.335,25
1.4.28.10	DE 31 A 90 DÍAS	25.688,30
1.4.28.15	DE 91 A 180 DÍAS	34.098,58
1.4.28.20	DE 181 A 360 DÍAS	51.712,46
1.4.28.25	DE MÁS DE 360 DÍAS	84.881,14
1.4.50	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO VENCIDA	221,37
1.4.50.20	DE 181 A 270 DÍAS	82,23
1.4.50.25	DE MÁS DE 270 DÍAS	139,14
1.4.52	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA	135.033,67
1.4.52.05	DE 1 A 30 DÍAS	13.625,91
1.4.52.10	DE 31 A 90 DÍAS	18.530,75
1.4.52.15	DE 91 A 180 DÍAS	16.838,80
1.4.52.20	DE 181 A 360 DÍAS	23.580,89
1.4.52.25	DE MÁS DE 360 DÍAS	62.457,32
1.4.99	PROVISIONES PARA CREDITOS INCOBRABLES)	(92,814.87)
1.4.99.20	Cartera de Créditos para la Microempresa	(92,814.87)
1.6	CUENTAS POR COBRAR	38.128,65
1.6.03	INTERESES POR COBRAR DE CARTERA DE CREDITO	27.198,95
1.6.03.10	Cartera de Crédito de Consumo	818,34
1.6.03.20	Cartera de Créditos para la Microempresa	26.380,61

1.6.14	PAGOS POR CUENTAS DE CLIENTES	8.154,69
1.6.14.30	GASTOS JUDICIALES	8.154,69
1.6.90	CUENTAS POR COBRAR VARIAS	2.775,01
1.6.90.90	OTRAS	2.775,01
1.8	PROPIEDADES Y EQUIPOS	17.656,19
1.8.05	Muebles, Enseres y Equipos de Oficina	23.581,81
1.8.05.05	Muebles de Oficina	18.396,96
1.8.05.10	Equipos de Oficina	5.184,85
1.8.06	Equipos de Computación	10.403,32
1.8.06.05	Equipos de computación	10.403,32
1.8.99	DEPRECIACION ACUMULADA)	(16,328.94)
1.8.99.15	Muebles, Enseres y Equipos de Oficina	(7,990.90)
1.8.99.20	Equipos de Computación)	(8,338.04)
1.9	OTROS ACTIVOS	116.269,03
1.9.04	GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS	1.255,41
1.9.04.10	ANTICIPOS A TERCEROS	1.255,41
1.9.05	GASTOS DIFERIDOS	1.202,94
1.9.05.20	PROGRAMAS DE COMPUTACIÓN	32.947,90
1.9.05.99	(AMORTIZACIÓN ACUMULADA GASTOS DIFERIDOS)	(31,744.96)
1.9.08	TRANSFERENCIAS INTERNAS	111.303,53
1.9.08.15	Agencia Latacunga	76.240,82
1.9.08.20	Agencia Píllaro	34.981,19
1.9.08.30	Agencia Pelileo	81,52
1.9.90	OTROS	2.507,15
1.9.90.90	Varias	2.507,15
	TOTAL ACTIVOS	2.708.836,23
2	PASIVO	2.331.236,03
2.1	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	1.523.996,38
2.1.01	DEPOSITOS A LA VISTA	315.735,10
2.1.01.35	Depósitos de ahorros	315.203,10
2.1.01.40	Otros depósitos	452,00
2.1.01.50	Depósitos por confirmar	80,00
2.1.03	DEPOSITOS A PLAZO	996.651,09
2.1.03.05	De 1 a 30 días	181.436,03
2.1.03.10	De 31 a 90 días	285.736,77
2.1.03.15	De 91 a 180 días	290.633,81
2.1.03.20	De 181 a 360 días	238.844,48
2.1.05	DEPOSITOS RESTRINGIDOS.	211.610,19
2.1.05.05	Ahorro Encaje	211.610,19
2.5	CUENTAS POR PAGAR	30.520,09
2.5.01	INTERESES POR PAGAR	26.426,91
2.5.01.05	Depósitos a la vista	6,17
2.5.01.15	Depósitos a plazo	26.420,74
2.5.03	OBLIGACIONES PATRONALES	1.751,80
2.5.03.10	Beneficios sociales	1.296,00
2.5.03.15	Aportes al IESS	455,80

2.5.04	RETENCIONES	2.341,38
2.5.04.05	Retenciones Fiscal	478,38
2.5.04.90	Otras Retenciones	1.863,00
2.9	OTROS PASIVOS	776.719,56
2.9.08	TRANSFERENCIAS INTERNAS	776.719,56
2.9.08.05	Agencia Matriz	607.029,65
2.9.08.10	Agencia Salcedo	118.453,89
2.9.08.35	Agencia Quito	38.945,70
2.9.08.40	Agencia Macachí	12.290,32
	TOTAL PASIVO	2.331.236,03
3	PATRIMONIO	325.740,91
3.1	CAPITAL SOCIAL	149.983,72
3.1.03	APORTE DE SOCIOS	149.983,72
3.1.03.05	Certificados de Aportación	149.983,72
3.3	RESERVAS	175.757,19
3.3.01	LEGALES	175.757,19
3.3.01.05	Fondo Irrepartible de Reservas Legales	175.757,19
	TOTAL PATRIMONIO	325.740,91
	Utilidad:	51.859,29
	Pasivo + Patrimonio + Utilidad:	\$
		2.708.836,23

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasi Ltda.

Realizado por: Nieves Rocío Zaruma Pizha

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA. BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014 USD		
1	ACTIVOS	3.129.148,80
1.1	FONDOS DISPONIBLES	187.677,08
1.1.01	Caja	31.838,48
1.1.01.05	EFFECTIVO	31.638,48
1.1.01.10	CAJA CHICA	200,00
1.1.03	Bancos y otras instituciones financieras	155.137,00
1.1.03.10	Bancos e Inst. Financieras Locales	155.137,00
1.1.04	EFFECTOS DE COBRO INMEDIATO	701,60
1.1.04.05	Cheque País	701,60
1.4	CARTERA DE CREDITOS	2.664.956,03
1.4.02	Cartera de créditos de consumo por Vencer	55.828,73
1.4.02.05	De 1 a 30 días	1.613,66
1.4.02.10	De 31 a 90 días	3.520,48
1.4.02.15	De 91 a 180 días	5.191,64
1.4.02.20	De 181 a 360 días	8.824,95
1.4.02.25	De más de 360 días	36.678,00
1.4.04	Cartera de crédito para la microempresa por Vencer	2.376.844,00
1.4.04.05	De 1 a 30 días	156.633,77
1.4.04.10	De 31 a 90 días	317.284,51
1.4.04.15	De 91 a 180 días	425.073,27
1.4.04.20	De 181 a 360 días	645.428,99
1.4.04.25	De más de 360 días	832.423,46
1.4.26	Cartera de créditos de consumo que no Devenga Interés	4.444,44
1.4.26.05	DE 1 A 30 DÍAS	388,89
1.4.26.10	DE 31 A 90 DÍAS	527,78
1.4.26.15	DE 91 A 180 DÍAS	666,67
1.4.26.20	DE 181 A 360 DÍAS	1.583,34
1.4.26.25	DE MÁS DE 360 DÍAS	1.277,76
1.4.28	Cartera de créditos para la microempresa	210.117,75
1.4.28.05	DE 1 A 30 DÍAS	18.679,77
1.4.28.10	DE 31 A 90 DÍAS	35.111,93
1.4.28.15	DE 91 A 180 DÍAS	46.779,56
1.4.28.20	DE 181 A 360 DÍAS	58.561,53
1.4.28.25	DE MÁS DE 360 DÍAS	50.984,96
1.4.50	Cartera de créditos de consumo vencida	484,57
1.4.50.05	DE 1 A 30 DÍAS	138,20
1.4.50.10	DE 31 A 90 DÍAS	125,00
1.4.50.20	DE 181 A 270 DÍAS	82,23
1.4.50.25	DE MÁS DE 270 DÍAS	139,14
1.4.52	Cartera de créditos para la microempresa	195.051,41
1.4.52.05	DE 1 A 30 DÍAS	18.462,96
1.4.52.10	DE 31 A 90 DÍAS	26.182,87
1.4.52.15	DE 91 A 180 DÍAS	26.675,94
1.4.52.20	DE 181 A 360 DÍAS	32.832,65
1.4.52.25	DE MÁS DE 360 DÍAS	90.896,99

1.4.99	PROVISIONES PARA CREDITOS INCOBRABLES)	(177.814,87)
1.4.99.20	Cartera de Créditos para la Microempresa)	(177.814,87)
1.6	CUENTAS POR COBRAR	45.065,23
1.6.03	Intereses por cobrar de cartera de crédito	28.843,95
1.6.03.10	Cartera de Crédito de Consumo	556,33
1.6.03.20	Cartera de Créditos para la Microempresa	28.287,62
1.6.14	PAGOS POR CUENTAS DE CLIENTES	12.692,52
1.6.14.30	GASTOS JUDICIALES	12.692,52
1.6.90	CUENTAS POR COBRAR VARIAS	3.528,76
1.6.90.05	Anticipos al Personal	653,75
1.6.90.90	OTRAS	2.875,01
1.8	PROPIEDADES Y EQUIPOS	16.334,89
1.8.05	Muebles, Enseres y Equipos de Oficina	24.131,81
1.8.05.05	Muebles de Oficina	18.946,96
1.8.05.10	Equipos de Oficina	5.184,85
1.8.06	Equipos de Computación	12.413,94
1.8.06.05	Equipos de computación	12.413,94
1.8.99	DEPRECIACION ACUMULADA)	(20.210,86)
1.8.99.15	Muebles, Enseres y Equipos de Oficina	(10.367,10)
1.8.99.20	(Equipos de Computación)	(9.724,16)
1.8.99.25	(Unidades de Transporte)	(119,60)
1.9	OTROS ACTIVOS	215.115,57
1.9.04	GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS	2.204,99
1.9.04.10	ANTICIPOS A TERCEROS	2.204,99
1.9.05	GASTOS DIFERIDOS	32,21
1.9.05.20	PROGRAMAS DE COMPUTACIÓN	32.947,90
1.9.05.99	(AMORTIZACIÓN ACUMULADA GASTOS DIFERIDOS)	(32.915,69)
1.9.06	MATERIALES, MERCADERIAS E INSUMOS	1.400,00
1.9.06.15	Proveeduría	1.400,00
1.9.08	TRANSFERENCIAS INTERNAS	208.971,22
1.9.08.15	Agencia Latacunga	160.824,56
1.9.08.20	Agencia Píllaro	13.226,82
1.9.08.30	Agencia Pelileo	2.442,51
1.9.08.35	Agencia Quito	12.332,00
1.9.08.40	Agencia Machachi	20.145,33
1.9.90	OTROS	2.507,15
1.9.90.90	Varias	2.507,15
	TOTAL ACTIVOS	3.129.148,80
2	PASIVO	2.710.435,60
2.1	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	1.679.531,22
2.1.01	DEPOSITOS A LA VISTA	349.236,60
2.1.01.35	Depósitos de ahorros	346.604,60
2.1.01.40	Otros depósitos	1.000,00
2.1.01.50	Depósitos por confirmar	1.632,00
2.1.03	DEPOSITOS A PLAZO	1.174.800,70
2.1.03.05	De 1 a 30 días	227.725,92
2.1.03.10	De 31 a 90 días	332.592,71
2.1.03.15	De 91 a 180 días	348.721,13

2.1.03.20	De 181 a 360 días	261.559,66
2.1.03.25	De más de 361 días	4.201,28
2.1.05	DEPOSITOS RESTRINGIDOS.	155.493,92
2.1.05.05	Ahorro Encaje	155.493,92
2.5	CUENTAS POR PAGAR	40.997,01
2.5.01	INTERESES POR PAGAR	32.192,55
2.5.01.05	Depósitos a la vista	6,42
2.5.01.15	Depósitos a plazo	32.186,13
2.5.03	OBLIGACIONES PATRONALES	1.938,91
2.5.03.10	Beneficios sociales	1.686,14
2.5.03.15	Aportes al IESS	252,77
2.5.04	RETENCIONES	6.788,84
2.5.04.05	Retenciones Fiscal	522,44
2.5.04.90	Otras Retenciones	6.266,40
2.5.06	PROVEEDORES	76,71
2.5.06.25	Servicios	76,71
2.9	OTROS PASIVOS	989.907,37
2.9.08	TRANSFERENCIAS INTERNAS	989.907,20
2.9.08.05	Agencia Matriz	826.144,53
2.9.08.10	Agencia Salcedo	163.762,67
2.9.90	OTROS	0,17
2.9.90.05	Sobrantes de Caja	0,17
	TOTAL PASIVO	2.710.435,60
3	PATRIMONIO	386.816,87
3.1	CAPITAL SOCIAL	155.872,26
3.1.03	APORTE DE SOCIOS	155.872,26
3.1.03.05	Certificados de Aportación	155.872,26
3.3	RESERVAS	230.944,61
3.3.01	LEGALES	230.944,61
3.3.01.05	Fondo Irrepartible de Reservas Legales	230.944,61
	TOTAL PATRIMONIO	386.816,87
	Utilidad:	31.896,33
	Pasivo + Patrimonio + Utilidad:	\$ 3.129.148,80

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasi Ltda.

Realizado por: Nieves Rocío Zaruma Pizha

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA. ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013 USD		
5	INGRESOS	472.165,02
5.1	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	441.839,27
5.1.04	INTERESES DE CARTERA DE CREDITOS	441.839,27
5.1.04.10	Cartera de Créditos de Consumo	4.523,26
5.1.04.20	Cartera de Créditos para la Microempresa	413.329,26
5.1.04.50	De mora	23.986,75
5.4	INGRESOS POR SERVICIOS	11.066,65
5.4.04	MANEJO Y COBRANZAS	10.338,65
5.4.04.05	Notificación y Cobranza	10.338,65
5.4.90	INGRESO POR SERVICIOS	728,00
5.4.90.10	TARIFADOS DIFERENCIADOS	228,00
5.4.90.85	Promoción Carpetas	500,00
5.6	OTROS INGRESOS	19.259,10
5.6.04	RECUPERACION DE ACTIVOS FINANCIEROS	12.429,13
5.6.04.05	De activos castigados	1.491,43
5.6.04.20	Intereses y Comisiones de Ejercicios anteriores	10.937,70
5.6.90	OTROS	6.829,97
5.6.90.90	OTRAS COMISIONES	6.829,97
TOTAL		472.165,02
4	GASTOS	420.305,73
4.1	INTERESES CAUSADOS	134.369,02
4.1.01	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	124.517,94
4.1.01.15	DEPOSITOS DE AHORROS	19.222,66
4.1.01.30	DEPOSITOS A PLAZO	105.295,28
4.1.03	OBLIGACIONES FINANCIERAS	9.851,08
4.1.03.15	Obligaciones con Instituciones financieras del Exterior	9.851,08
4.4	PROVISIONES	25.000,00
4.4.02	CARTERA DE CREDITOS	25.000,00
4.4.02.10	Cartera de Crédito Microcrédito	25.000,00
4.5	GASTOS DE OPERACIÓN	260.847,60
4.5.01	GASTOS DE PERSONAL	172.489,82
4.5.01.05	REMUNERACIONES	101.087,55
4.5.01.10	BENEFICIOS SOCIALES	30.318,75
4.5.01.20	APORTE AL IESS	7.924,67
4.5.01.35	FONDO DE RESERVA IESS	4.262,48
4.5.01.90	OTROS	28.896,37
4.5.02	HONORARIOS	3.008,76
4.5.02.05	DIRECTORES	56,00
4.5.02.10	HONORARIOS PROFESIONALES	2.952,76
4.5.03	SERVICIOS VARIOS	59.754,73
4.5.03.10	SERVICIOS DE GUARDIANIA	11.491,20
4.5.03.15	PUBLICIDAD PROPAGANDA	19.351,86
4.5.03.20	SERVICIOS BASICOS	6.210,11
4.5.03.25	SEGUROS	1.600,00
4.5.03.30	ARRENDAMIENTO	17.547,24
4.5.03.90	OTROS SERVICIOS	3.554,32

4.5.04	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS	1.629,57
4.5.04.10	Impuestos Municipales	1.625,31
4.5.04.30	Multas y otras sanciones	4,26
4.5.05	DEPRECIACIONES	2.303,96
4.5.05.25	Muebles, Enseres y Equipos de oficina	1.116,11
4.5.05.35	Unidades de transportes	1.187,85
4.5.06	AMORTIZACIONES	6.722,59
4.5.06.05	Gastos anticipados	627,72
4.5.06.15	Gastos de Instalación	534,77
4.5.06.25	Programas de computación	3.197,93
4.5.06.30	Gastos de adecuación	2.362,17
4.5.07	OTROS GASTOS	14.938,17
4.5.07.05	SUMINISTROS DIVERSOS	8.545,01
4.5.07.15	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	4.682,15
4.5.07.90	OTROS	1.711,01
4.7	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	89,11
4.7.03	Intereses y comisiones devengas en ejercicios anteriores	89,11
	TOTAL	420.305,73
	Utilidad:	\$ 51.859,29

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasi Ltda.

Realizado por: Nieves Rocío Zaruma Pizha

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA. ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014 USD		
5	INGRESOS	590.939,46
5.1	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	565.779,78
5.1.04	INTERESES DE CARTERA DE CREDITOS	565.779,78
5.1.04.10	Cartera de Créditos de Consumo	10.385,89
5.1.04.20	Cartera de Créditos para la Microempresa	530.326,98
5.1.04.50	De mora	25.066,91
5.4	INGRESOS POR SERVICIOS	10.015,72
5.4.04	MANEJO Y COBRANZAS	8.823,73
5.4.04.05	Notificación y Cobranza	8.823,73
5.4.90	OTROS SERVICIOS	1.191,99
5.4.90.05	TARIFA CON COSTO MAXIMO	1.191,99
5.6	OTROS INGRESOS	15.143,96
5.6.04	RECUPERACION DE ACTIVOS FINANCIEROS	12.928,06
5.6.04.05	De activos castigados	81,56
5.6.04.20	Intereses y Comisiones de Ejercicios anteriores	12.846,50
5.6.90	OTROS	2.215,90
5.6.90.90	OTRAS COMISIONES	2.215,90
	TOTAL	590.939,46
4	GASTOS	559.043,13
4.1	INTERESES CAUSADOS	151.870,75
4.1.01	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	148.769,93
4.1.01.15	DEPOSITOS DE AHORROS	19.794,31
4.1.01.30	DEPOSITOS A PLAZO	128.975,62
4.1.03	OBLIGACIONES FINANCIERAS	3.100,82
4.1.03.15	Obligaciones con Instituciones financieras del Exterior	1.900,63
4.1.03.30	Obligaciones con Entidades Financieras del Sector Público	1.200,19
4.4	PROVISIONES	85.000,00
4.4.02	CARTERA DE CREDITOS	85.000,00
4.4.02.10	Cartera de Crédito Microcrédito	85.000,00
4.5	GASTOS DE OPERACIÓN	278.960,30
4.5.01	GASTOS DE PERSONAL	156.185,39
4.5.01.05	REMUNERACIONES	106.571,36
4.5.01.10	BENEFICIOS SOCIALES	8.412,82
4.5.01.20	APORTE AL IESS	10.329,71
4.5.01.30	Pensiones y jubilaciones	1.320,47
4.5.01.35	FONDO DE RESERVA IESS	4.802,17
4.5.01.90	OTROS	24.748,86
4.5.02	HONORARIOS	30.939,83
4.5.02.05	DIRECTORES	5.379,91
4.5.02.10	HONORARIOS PROFESIONALES	25.559,92
4.5.03	SERVICIOS VARIOS	56.644,33
4.5.03.05	MOVILIZACIÓN, FLETES Y EMBALAJES	273,56
4.5.03.10	SERVICIOS DE GUARDIANIA	12.096,00
4.5.03.15	PUBLICIDAD PROPAGANDA	8.802,08
4.5.03.20	SERVICIOS BASICOS	6.402,04

4.5.03.25	SEGUROS	110,80
4.5.03.30	ARRENDAMIENTO	17.600,50
4.5.03.40	GASTOS DE GESTION	3.772,60
4.5.03.90	OTROS SERVICIOS	7.586,75
4.5.04	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS	13.148,99
4.5.04.10	Impuestos Municipales	794,40
4.5.04.15	Contribución a la SEPS	2.259,71
4.5.04.20	Aportes al Fondo de Seguro de Depósitos por prima	9.898,88
4.5.04.90	Impuestos y Aportaciones para otros Organismos e Inst.	196,00
4.5.05	DEPRECIACIONES	3.881,92
4.5.05.25	Muebles, Enseres y Equipos de oficina	2.376,20
4.5.05.30	Equipos de computación	1.386,12
4.5.05.35	Unidades de transportes	119,60
4.5.06	AMORTIZACIONES	2.976,40
4.5.06.05	Gastos anticipados	1.805,67
4.5.06.25	Programas de computación	1.170,73
4.5.07	OTROS GASTOS	15.183,44
4.5.07.05	SUMINISTROS DIVERSOS	8.742,01
4.5.07.15	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	6.225,83
4.5.07.90	OTROS	215,60
4.7	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	43.212,08
4.7.03	Intereses y comisiones devengadas en ejercicios anteriores	140,44
4.7.90	OTROS	43.071,64
4.7.90.10	Interés Pagados Transferencias Internas	43.071,64
	TOTAL	559.043,13
	Utilidad:	\$ 31.896,33

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasi Ltda.

Realizado por: Nieves Rocío Zaruma Pizha

Anexo N. 7: Fotos de la cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasi Ltda.

